



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA  
Curso de Administração – CADM

**PROCESSOS E PRÁTICAS DE LIDERANÇA EM UMA INSTITUIÇÃO  
PÚBLICA PARAIBANA: a visão dos gerentes e servidores**

YOHANA DE SOUSA ROCHA

João Pessoa  
Novembro 2017

YOHANA DE SOUSA ROCHA

**PROCESSOS E PRÁTICAS DE LIDERANÇA EM UMA INSTITUIÇÃO  
PÚBLICA PARAIBANA: a visão dos gerentes e servidores**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado como parte dos requisitos  
necessários à obtenção do título de bacharel em  
Administração, pelo Centro de Ciências Sociais  
Aplicadas, da Universidade Federal da  
Paraíba/UFPB.

**Professor Orientador:** Ana Carolina  
Kruta de Araújo Bispo

João Pessoa  
Novembro 2017

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

D278p de Sousa Rocha, Yohana.

PROCESSOS E PRÁTICAS DE LIDERANÇA EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA PARAIBANA: a visão dos gerentes e servidores / Yohana de Sousa Rocha. – João Pessoa, 2017.  
50f.: il.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Liderança transacional. 2. Liderança transformacional. 3. Administração pública. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

Gerada pelo Catalogar - Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica do CCSA/UFPB, com os dados fornecidos pelo autor(a)

## Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

**Aluna:** Yohana de Sousa Rocha

**Trabalho:** PROCESSOS E PRÁTICAS DE LIDERANÇA EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA PARAIBANA: a visão dos gerentes e servidores

**Área da pesquisa:** Recursos Humanos.

**Data de aprovação:** 06 / 11 / 2017

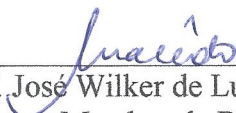
### Banca examinadora



Prof. Dr.ª Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo  
Orientadora



Prof. Dr.ª Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho  
Membro da Banca



Prof. José Wilker de Lucena Macedo  
Membro da Banca

## **Resumo**

ROCHA, Yohana de Sousa. PROCESSOS E PRÁTICAS DE LIDERANÇA EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA PARAIBANA: A visão dos gerentes e servidores. Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo. João Pessoa: UFPB/DA, 2017. 50p. Relatório de Pesquisa. (Bacharelado em Administração).

No Brasil, apesar das inúmeras reformas econômicas e administrativas ocorridas ao longo de sua história, as organizações estatais ainda estão pautadas sobre o modelo burocrático, permeado por práticas tradicionais pouco produtivas. Buscando maior eficácia em seus serviços, a Nova Administração Pública emerge com uma proposta de tornar as práticas utilizadas no primeiro setor mais voltadas para as necessidades dos usuários. Nessa tentativa de mudança do modelo de gestão, é dada maior atenção às questões relacionadas à liderança, que é vista como fator primordial para influenciar pessoas e promover a cooperação para alcance de objetivos. Neste trabalho foram estudados os modelos de liderança transacional e transformacional, o primeiro baseado no controle e conformidade dos serviços executados, com processo de troca como principal fator para o alcance de objetivos; e o segundo baseado na criatividade, num contexto de cooperação, visando promover mudanças comportamentais e psicológicas. O objetivo desta pesquisa é analisar os processos e práticas de liderança, a partir de um estudo com os gestores e servidores de gerências de uma instituição pública. Participaram deste estudo 3 gerentes e 12 servidores subordinados a estes gerentes, cujos dados foram colhidos através de realização de entrevistas individuais com roteiros semiestruturados. A abordagem utilizada é de cunho qualitativo, classificada como pesquisa básica do tipo descritiva e os dados obtidos foram analisados à luz da teoria estudada. A partir dos processos e práticas de liderança que emergiram, percebeu-se que nas gerências estudadas há um misto de características dos estilos de liderança transacional e transformacional, havendo uma predominância das características de liderança transacional.

Palavras-chave: Liderança transacional; liderança transformacional; administração pública.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	6
3 LIDERANÇA TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL .....	9
4 METODOLOGIA.....	12
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	13
5.1 CARÁTER DAS RECOMPENSAS .....	14
5.2 PROCESSO DE DELEGAÇÃO DE ATIVIDADES .....	14
5.3 PROCESSO NA EXECUÇÃO DE ATIVIDADES .....	15
5.4 RELAÇÃO DO GESTOR COM OS SERVIDORES.....	19
REFERÊNCIAS .....	25
APÊNDICES.....	28
Quadro 1 – Quadro interpretativo dos dados obtidos .....	28

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil na década de 1930 teve a sua primeira reforma na administração pública, em um contexto histórico de transição econômica, no qual houve um aumento na criação de órgãos estatais; ficando iminente a necessidade de reformulação na estrutura do Estado (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). “A proposta de reforma na administração pública tinha como diretriz a profissionalização da burocracia nos moldes do modelo weberiano clássico” (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017, p.5).

Em meados de 1985, após a queda do regime militar, desencadeou-se mais uma reforma na administração pública, inicialmente com poucas mudanças e de cunho mais trabalhista. A partir do governo de Fernando Henrique Cardoso, com base nas premissas da Nova Gestão Pública, foi estimulada a mudança do modelo de Administração Pública Burocrática pelo modelo Gerencial (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

Apesar das reformas, as organizações estatais estão pautadas sobre o modelo burocrático que, segundo Ananias (2010, p.1), “é sinônimo de entrave, ineficiência e atraso, e ainda conduz ao envelhecimento das práticas e à falta de motivação”. Devido o enraizamento de fatores culturais, as organizações públicas ainda estão permeadas com as práticas tradicionais. É exatamente devido a essas práticas que muitas vezes a sociedade vê as organizações estatais como pouco produtivas, ineficientes e que causam bloqueio no desenvolvimento socioeconômico do país (FARIAS FILHO; MIRANDA, 2016).

A Nova Administração Pública vem com propostas que buscam mais eficácia no atendimento das necessidades do usuário; trazendo uma perspectiva mais empresarial em termos de qualidade dos serviços, não bastando apenas ser eficientes. Nessa tentativa de mudança no modelo de gestão dos serviços públicos e aproximação das práticas que permeiam o setor privado, também é dado mais atenção aos processos de liderança dentro das organizações públicas. Apesar de diversas mudanças já ocorridas na tentativa de melhoria do serviço público, as disfunções burocráticas como baixa competição, estabilidade funcional e regimentos rígidos ainda são presentes no setor e interferem negativamente nas organizações, impedindo o pleno desempenho dos líderes (FARIAS FILHO; MIRANDA, 2016).

Segundo Arruda, Chirsóstomo e Rios (2010, p.3), “a liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que constitui um conceito no qual se destaca a palavra ‘querer’, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples”. Para Pereira, Ceccato e Melo (2007. P.7), “o maior de todos os desafios de um líder eficaz é viabilizar o potencial de sinergia dos colaboradores, deverá estar atento às necessidades de cada pessoa e valorizar as características individuais”. Para os autores, não respeitar a individualidade dos colaboradores é impedir que eles vivam de forma plena. Logo, impacta negativamente a criatividade e o desejo de novas conquistas pessoais e organizacionais.

Sabendo que a liderança é um dos aspectos que impactam na qualidade dos serviços públicos e apresenta-se como elemento primordial para a plena implantação e desenvolvimento do Novo Serviço Público, que de acordo com Denhardt e Catlaw (2017), é uma alternativa à Nova Gestão Pública e através da renovação dos valores democráticos permite a participação ativa e autêntica dos cidadãos, que deixam de ser tratados como usuários e passam a ser compreendidos como parte interessada da Administração Pública.

Esta pesquisa se justifica pela necessidade tanto acadêmica, prática quanto social da obtenção de dados sobre os processos de liderança dentro de uma organização pública, que tanto podem contribuir com as pesquisas relacionadas ao tema quanto com a melhoria dos serviços públicos. Tem como objetivo analisar os processos e práticas de liderança a partir de um estudo com os gerentes e servidores das gerências de uma instituição pública. Mais especificamente, buscou-se: (a) Identificar o caráter das recompensas dadas pelo líder aos

liderados; (b) analisar o processo de delegação de atividades; (c) analisar o processo de execução de atividades em relação à participação do líder; (d) analisar a relação entre os gestores e servidores das gerências. O estudo se apoiou na teoria proposta por James MacGregor Burns que trata sobre os fundamentos do modelo de liderança transformacional (BURNS, 1978).

## 2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Tendo em vista ações padronizadas, legítimas e eficientes, a administração pública é pautada sobre o modelo burocrático da administração. De acordo com Carvalho et al. (2015, p.3), “a burocracia é considerada um sinônimo de eficiência racional para gerar legitimidade”; para os autores, o primeiro objetivo da burocracia é a racionalização dos procedimentos, e o segundo a impessoalidade. Muitos fatores históricos corroboraram para a atual estrutura do serviço público.

Para Ananias (2010), existe um déficit de gestão no Brasil que se iniciou desde o princípio da colonização, quando dividiram as terras em 15 áreas e distribuíram para 12 donatários que tinham poder público e benefícios privados, logo após, vieram as sesmarias, trazendo o coronelismo e o mandonismo, tornando perceptível a relação entre o público e o privado, onde era dado o poder a grupos específicos que podiam impor regras e normas dentro do espaço nacional.

No Brasil Colonial, a função pública era exclusivamente relacionada à arrecadação de impostos, em que a Coroa designava esta função a determinadas pessoas influentes da região, e essas por sua vez podiam nomear outros funcionários que iriam executar os serviços públicos. Com a transferência da coroa portuguesa para o Brasil em 1808, surgem às primeiras sementes do estado brasileiro e a necessidade de implementação de uma burocracia, porém, o poder das oligarquias no controle dos cargos públicos foi pouco alterado, e apesar de a partir de então ser exigido competência técnica para inserção dos funcionários ao cargo, foi exercido o mínimo de meritocracia, distanciando às práticas de inserção de funcionários à máquina pública da Burocracia Clássica proposta por Weber (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017).

De acordo com Cavalcante e Carvalho (2017) a partir de 1889 com a proclamação da república, houve uma frustração no que tange as ideias de mudança na administração pública; na primeira república houve um enfraquecimento do estado, iniciou-se uma configuração política com governadores, porém, o controle regional continuava sob as mãos dos líderes locais, chamados de coronéis; em relação à força de trabalho, a população era predominantemente rural, e a demanda por serviços públicos era pouca, a atuação do governo era limitada, o que explica a redução dos empregos públicos.

Segundo Cavalcante e Carvalho (2017), a administração pública brasileira inicia sua primeira reforma na década de 1930, com a transição de uma economia predominantemente agrária para uma economia industrial, o que levou a uma necessidade de melhoria na máquina estatal. No governo do presidente Getúlio Vargas foi criado um amplo conjunto de empresas estatais, e paralelamente a preocupação na reestruturação do funcionalismo; logo, uma das diretrizes da reforma da administração pública era a profissionalização da burocracia nos moldes do modelo weberiano clássico; e para isso, de acordo com os autores, visando um quadro de pessoal do serviço público pautado sobre a meritocracia, foram implantadas algumas regras como concurso público, estabilidade no emprego e organização de carreiras.

Para Capobianco et al. (2013), ao implantar o modelo weberiano clássico da administração burocrática se pregava a racionalização da administração pública em busca da eficiência. Porém, devido à forte cultura do clientelismo que existia no Brasil, não foi possível pôr em prática o que foi proposto, é neste cenário que um golpe de Estado pôs fim a República nova em 1937 dando início ao Estado Novo.



A reforma administrativa do estado novo pautada sobre a administração burocrática trouxe um grande contributo para a administração pública. De acordo com Carvalho (2011), a partir de 1938, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) que tinha como objetivo promover a reorganização administrativa, houveram fortes mudanças como padronização de processos e adesão de acesso a cargos públicos através da meritocracia. Porém, os resultados dessa reforma não alcançaram os objetivos estabelecidos, como exemplo disso, o preenchimento de vagas para o serviço público por meio de concurso era muito inferior a por indicação política (CAVALCANTE E CARVALHO, 2017).

Segundo Capobianco et al. (2013, p.6), “com o golpe militar de 1964, o ‘modelo clássico’ foi substituído pelo modelo de ‘administração para o desenvolvimento’, que visava essencialmente a expansão da intervenção do Estado na vida econômica e social e a descentralização das atividades do setor público”. Para Abrucio (2010), o regime autoritário foi falho no sentido de potencializar problemas históricos da administração pública, ocasionando um descontrole financeiro, falta de responsabilização dos governantes e burocratas, permitindo a politização da burocracia e perda de foco por parte do governo.

Já para Cavalcante e Carvalho (2017, p.5), “se no período democrático de 1945 a 1964 não se observam mudanças significativas na burocracia federal, o mesmo não ocorre durante o Regime Militar”; para os autores, em 1967 pode-se considerar que houve a segunda reforma administrativa do país, em que através do Decreto-Lei nº 200, foi estabelecido a organização da Administração Pública Federal, que compreende os órgãos da administração direta e indireta com suas entidades que possuem personalidade jurídica própria, que são as Autarquias, Empresas Públicas, Sociedade de Economia Mista e Fundações Públicas; além disso também foram definidos princípios, regras de administração orçamentária e financeira, compras governamentais e organização de pessoal civil.

De acordo com Denhardt e Catlaw (2017), neste mesmo período, na universidade de Syracuse em Nova York iniciava-se movimentos para discussões referentes à administração pública. Esse movimento não era de cunho radical e parecia ser algo mais fictício que real. De acordo com os autores, nesse momento começam as primeiras intenções de aproximação de cidadãos/usuários da administração pública, pois apesar de ser vista como instrumento utilizado para atender aos interesses do executivo e legislativo, está relacionada e impacta diretamente o público; construindo-se assim, o conceito da Nova Administração Pública, cujos estudos se afastam mais dos procedimentos administrativos e passam a considerar como as políticas tomam forma e se relacionam com uma sociedade democrática.

Logo, as características dessa Nova Administração Pública eram, segundo Denhardt e Catlaw (2017, p. 171), “explicitamente normativa na essência. Embora a pesquisa fosse de base empírica, as conclusões normativas eram compreendidas não só como inevitáveis, mas também como necessárias”. Para os autores, tendo essas questões normativas bem definidas, os novos administradores públicos passaram a empenhar-se na definição de valores, em que observaram que o valor da eficiência era considerado como primordial para a administração pública e logo buscaram constatar um valor mais adequado, em que a equidade surgiu como a mais relevante, pois além de promover um senso de justiça, enfatiza a responsividade e o envolvimento; vale salientar que um dos principais pontos da Nova Administração Pública é a ênfase no valor da participação, tanto dos usuários como dos membros organizacionais.

Com o racionalismo econômico buscou-se um governo que funcionasse melhor e gastasse menos, para isso foram aceitas medidas como terceirização e privatização; administradores públicos interessados em *accountability* começaram a reestruturar suas organizações se desfazendo do modelo burocrático e passando a redefinir suas missões e descentralizar a tomada de decisão (DENHARDT; CATLAW, 2017). Para os autores, a Nova Gestão Pública busca um governo mais produtivo; uma estrutura de incentivo dos servidores públicos para que os mesmos sejam mais motivados e responsáveis pelos seus atos; e busca

uma maior repreensão dos governos nacionais. A Nova Gestão Pública tem incentivado uma reforma gerencial no governo, não apenas através de novas técnicas, mas pela imposição de novos valores advindos do setor privado.

É importante considerar também os entraves na implementação da Nova Gestão Pública, começando pela caracterização do usuário, no que tange a dualidade cidadão ou cliente, em que observa-se o interesse social ou individual das pessoas; também temos a questão da relação dos indivíduos com a organização, onde nas organizações privadas os clientes estão em busca de consumir, já na organização pública nem sempre assim o é; outra questão é a do administrador empreendedor, pois para empreender é necessário criatividade e envolve riscos, e para alcançar os objetivos, vez por outra necessitam tomar medidas que desconsideram as pessoas e os princípios (DENHARDT; CATLAW, 2017).

No Brasil, “a partir da década de 1980, surgem questionamentos em relação ao Estado. São propostos métodos e procedimentos reformistas, que afetaram a dinâmica das funções públicas e resultaram em alterações na estrutura e nos arranjos organizacionais da máquina administrativa” (CARVALHO *et al.*, 2015, p. 1). Para Abrucio (2010), com a constituição de 1988 houveram três conjuntos de mudanças, a saber: (a) democratização, em que foi atribuído um novo papel ao Ministério Público e reforçado os princípios da legalidade e publicidade; (b) descentralização, que abriu espaço para participação dos cidadãos e inovações na gestão pública; e (c) profissionalização da burocracia, dando mais atenção à seleção meritocrática e numa tentativa de melhorar a capacitação dos servidores públicos foi criada a Escola Nacional da Administração Pública. Ainda segundo o autor, apesar de todas as mudanças ocorridas, a real intenção delas não foi concretizada, não houve um avanço significativo no controle dos governantes, houve um crescimento exagerado no número de municípios o que corroborou com a continuação do patrimonialismo, foram criadas falsas isonomias e legislações voltadas para a própria burocracia, tomando distanciamento da população.

Levando em consideração o que foi dito por Klumb e Hoffmann (2016, p. 3), “a impessoalidade, a formalidade, a hierarquia e outros princípios da burocracia limitam o espaço para a criatividade, o questionamento e a experimentação, fatores necessários para identificar e explorar novas possibilidades”. Para os autores, o modelo burocrático não atende mais as demandas atuais do serviço público, a necessidade de serviços transparentes, sustentáveis e democráticos requerem novos modelos de gestão. Segundo Abreu, Helou e Fialho (2013), é nesse contexto que nasce a Nova Administração Pública, com um cunho mais gerencialista baseado nas práticas do setor privado, visando a eficácia e a qualificação para prestação dos serviços públicos.

No momento em que o País passa por um período desastroso, que causou o desmantelamento do estado e desconfiança pública generalizada, inicia-se o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso com um discurso reformista e uma gestão bastante ativa, propondo uma reestruturação administrativa e econômica no País, com estabilização monetária e criação do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) que tinha como Ministro responsável Bresser Pereira, que percebeu a mudança no contexto da administração pública mundial e logo tratou de dar continuidade e aperfeiçoar o *Civil Service Reform*; aplicar uma reforma constitucional com as emendas n.19 e n.20; e empenhar-se para o desenvolvimento de uma administração pautada sobre busca de resultados (ABRUCIO, 2010). Consolidadas as ideias de uma Nova Gestão Pública, “o projeto reformista propunha uma reformulação no escopo de intervenção estatal e a superação do modelo de administração pública ‘burocrática’, supostamente ineficaz e permeada de interesses clientelistas e pouco universais, pelo modelo gerencial” (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017, p.6).

Apesar de todos os movimentos e mudanças em prol da adesão dos princípios da Nova Administração Pública, ainda não foi possível eliminar completamente as disfunções burocráticas do âmbito das organizações públicas. A implementação de uma administração

mais econômica, participativa e eficaz poderá ser alcançada quando os componentes das organizações trabalharem em conjunto para o alcance de metas, e isso só será possível quando for dada uma verdadeira atenção às práticas e processos de liderança, pois de acordo com Dias e Borges (2015, p. 203), “as equipes são uma unidade básica de desempenho, sendo necessário mobilizá-las para que trabalhem efetivamente em equipe e, assim, consigam gerar os resultados almejados”; para os autores, o papel do líder se destaca devido à necessidade de melhoria do desempenho organizacional. “Assim, o grande desafio dessas lideranças é fazer com que o potencial das equipes seja direcionado ao alcance dos objetivos e resultados organizacionais” (DIAS E BORGES, 2015, P.202).

### 3 LIDERANÇA TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL

Líderes transacionais procuram manter o controle, já os líderes transformacionais procuram promover a mudança; o controle é primordial para a organização, mas em algumas situações, a mudança é essencial tanto para os líderes, como para os seguidores (BENEVIDES, 2010). Para Marchiori et al. (2010), a liderança transacional baseia-se mais na conformidade do que na criatividade para alcançar as metas impostas pela organização, considerando o processo de troca como principal fator para alcance dos objetivos; na liderança transformacional, as pessoas trabalham em conjunto, incentivando uns aos outros, aumentando o grau de motivação para executar da melhor forma possível o que foi determinado.

Segundo Oliveira, Possamai e Valentina (2015, p.2), “a liderança transacional está diretamente relacionada ao reforço por contingência”. Para os autores, os líderes motivam os seguidores através de promessas de recompensa, ou são corrigidos através de punições, ameaças, reprovação e ações disciplinares.

De acordo com Benevides (2010, p. 34), “a chave de um estilo de liderança transacional é a troca entre o líder e o seguidor. Eles influenciam um ao outro de uma maneira que ambas as partes recebam algo do valor”. Góis (2011, p. 33) afirma que “os líderes recompensam os seguidores em função do seu desempenho, sendo que as recompensas são frequentemente mais extrínsecas do que intrínsecas”. Para Marchiori *et al.* (2010), nesse estilo de liderança as trocas baseiam-se não só em objetos de natureza econômica, mas também política e psicológica. Logo, ao dizer que as recompensas são de cunho extrínseco, Góis (2011) se referia a necessidades imediatas dos subordinados, mostrando que raramente as recompensas supririam necessidades que levassem o liderado à autorrealização.

Já a liderança transformacional baseia-se no alinhamento entre os objetivos pessoais de cada liderado e os objetivos da organização, logo, para ser eficaz o líder necessita provocar a adesão dos liderados aos objetivos da organização, implicando uma interferência das pessoas na construção e validação da estrutura organizacional, sendo esse um processo de retroalimentação em que a organização e as pessoas se influenciam constantemente (LIMA; CARVALHO NETO, 2011). Por impactar diretamente tanto na mudança de comportamento como também na mudança psicológica dos liderados, “este tipo de liderança requer do líder uma visão, valores e comportamentos que sejam consistentes e focalizados no futuro” (GÓIS, 2011, p. 35) e, de acordo com Bento (2008, p. 146), “torna-se moral, pois eleva o nível de conduta humana e a aspiração moral do líder e do liderado, e assim tem um efeito de transformação em ambos”.

A liderança transformacional configura-se como um componente pessoal, no qual o líder efetivamente motiva e induz mudanças no comportamento do seguidor no que se refere à realização dos objetivos; ao modo que esse líder possui postura proativa, incentiva os seguidores a superar seus limites, desenvolver a criatividade e preocupa-se com o desenvolvimento pessoal individual de cada liderado, aumenta o grau de compromisso desses liderados com a missão, visão e valores da organização (MARCHIORI *et al.*, 2010).

A abordagem da Liderança Transacional articula-se através dos processos de troca, em que o líder busca captar os desejos dos seguidores e elaborar recompensas que supram esses desejos; e em contrapartida, com vista nas recompensas os seguidores buscarão atingir as metas impostas pelo líder (CARVALHO NETO *et al.*, 2012). Existe uma necessidade dos líderes influenciarem os liderados a atingir as metas organizacionais, tendo em vista que, de acordo com Oliveira, Possamai e Valentina (2015), o processo de liderança é recíproco, no qual a medida que liderados são recompensados, o líder ganha força atendendo às expectativas dos seguidores. Existem algumas características por parte do líder que levam o seguidor a cumprir o que lhe foi atribuído. Segundo Benevides (2010, p. 34), “as características primárias deste estilo de liderança incluem certeza, direções claras, controle de descuidos e tratamento ‘justo’”, que conforme Marchiori (2010, p.5), “foca a existência de um sistema de recompensas aplicados pelo líder em resultado do cumprimento ou não dos objetivos”.

De acordo com Benevides (2010), líderes transformacionais são proativos, autênticos e buscam sempre incentivar a inovação e crescimento do grupo, tendo em vista que esse não se preocupa apenas com o alcance de suas metas, mas em atingir o objetivo do grupo como um todo. Segundo Góis (2011), a liderança transformacional se desenvolve em um contexto de cooperação, em que uns influenciam os outros a dar o melhor de si, provocando elevados níveis de motivação e moralização. De acordo com Carvalho Neto *et al.* (2012, p. 6), “a liderança transformacional é definida como um processo de solicitação do empenho dos liderados num contexto de partilha de valores e de visão”. Já Oliveira, Possamai e Valentina (2015, p. 2) dizem que “a liderança transformacional, por sua vez, busca que seguidores transcendam seus interesses individuais para o bem do grupo, organização, ou sociedade, focando no progresso e desenvolvimento em longo prazo”. Benevides (2010) diz que a liderança transformacional incita seus seguidores à mudança da consciência e do modo de verem a si mesmos, as oportunidades e desafios de uma forma diferente, corroborando para a junção dos objetivos individuais e organizacionais promovendo o alcance das metas.

Quanto a forma de gerenciar esse estilo de liderança, Góis (2011) afirma que a Liderança transacional possui dois componentes principais, o reforço de contingência e a gestão por exceção. O reforço contingente é quando o líder aplica constantemente uma recompensa quando a atividade do liderado está de acordo com o combinado previamente, ou punição quando o liderado não consegue atingir os objetivos propostos. Na gestão por exceção, o líder evita dar instruções no processo e só intervém quando os objetivos determinados já estão prestes a não serem atingidos. Nesse componente existem dois tipos de gestão, a forma ativa e passiva, na forma ativa o líder analisa se há algum desvio do que foi previamente combinado para o procedimento da atividade exercida pelo liderado, tomando medidas para as irregularidades.

Segundo Oliveira, Possamai e Valentina (2015), existem duas formas de gerenciamento de pessoal na liderança transacional, a Recompensa Contingencial, onde o líder está em constante contato com o seguidor, recebendo informações da atividade elaborada assim como também dando instruções e recompensas situacionais. E o Gerenciamento por Exceção, ativo, onde o líder monitora a atividade do seguidor e vai corrigindo os possíveis enganos que ocorram; e Passivo, o líder não se envolve na atividade do liderado até que realmente ocorra um grande erro, recompensando negativamente o liderado pela atividade mal executada.

De acordo com o que foi proposto por Bass em 1985, Benevides (2010) diz que a Liderança Transformacional possui quatro dimensões de comportamento: a Influência Idealizada, a Inspiração Motivacional, a Estimulação Intelectual, e a Consideração Individual. Góis (2011) denomina essas características de “componentes essenciais da liderança transformacional”.

Influência Idealizada, também chamada de Carisma. De acordo com Benevides (2010, p.37), esta dimensão é “caracterizada por prover visão e um sentido de missão, além de transmitir orgulho e ganhar o respeito e a confiança do grupo”. Góis (2011) é mais profundo ao

expor que, não basta ser carismático para ser considerado um líder transformador, geralmente pessoas carismáticas tendem a controlar seus seguidores, já o líder transformacional carismático se utiliza dessa característica para ativar fortes emoções fazendo com que os liderados se identifiquem com o líder.

Motivação Inspiracional, de acordo com Benevides (2010, p.37) é “caracterizada tipicamente pela comunicação das grandes expectativas, usando símbolos para focar esforços e expressar importantes finalidades de maneira simples”. Para o autor, nesta dimensão os líderes procuram se comportar de modo a incentivar os seguidores através de práticas que dão sentido e promovem desafios no trabalho. Góis (2011) retrata a motivação inspiracional como característica aliada ao carisma que induz a sensação de que movendo esforços bem orientados, é prescindível a eficácia da atividade realizada pelos seguidores; logo, pessoas afetadas pela motivação inspiracional terão um melhor desempenho que as que não são.

Estimulação Intelectual, de acordo com Benevides (2010, p. 38), “é caracterizado frequentemente por promover a inteligência, a racionalidade, a lógica e a resolução cuidadosa de problemas”, para o autor o líder dessa dimensão, estimula seus seguidores a rever velhos problemas em busca de novas soluções, este líder influencia a criatividade e o esforço em busca de inovações. De acordo com Góis (2011, p. 38), “através da estimulação intelectual, os líderes transformacionais conseguem mudar a informação, a percepção da realidade, conceitos, crenças, valores e a solução de problemas”.

Consideração Individualizada, líderes com essa característica prestam atenção nas características individuais de cada seguidor, aconselhando e corroborando para elevação desse indivíduo aos seus níveis de potenciais mais altos. Aqui são levadas em consideração as necessidades e desejos individuais (BENEVIDES, 2010). Góis (2011) afirma que com a Consideração Individualizada, os subordinados são tratados individualmente, o que proporciona a estes possibilidades de melhorar sua compreensão e participação, logo, nesta característica está inclusa as atribuições de ensinar e treinar; este autor ainda deixa claro que, com essa característica, além de reconhecer e satisfazer as necessidades comuns de seus seguidores, o líder é capaz de expandir e elevar as necessidades dos subordinados aos níveis mais altos de seu potencial.

O estilo de Liderança Transacional pode ser percebido em todos os tipos de organizações, Benevides (2010) deixa claro que o estilo de liderança transacional é mais eficiente em ambientes mais previsíveis e estáveis. Para Stone e Patterson (2005) citados por Oliveira, Possamai e Valentina (2015), este estilo de liderança é mais utilizado em ambientes que se deseja controlar a rotina e não necessariamente está preocupado com o crescimento da organização; o conceito de liderança está vinculado com a autoridade burocrática. Lima e Carvalho Neto (2011, p. 10) afirmam que “este tipo de liderança se manifesta com mais frequência em organizações com estruturas formais e rígidas onde a expectativa gravita em torno do cumprimento da hierarquia pré-estabelecida, o indivíduo não é levado a executar tarefas acima de suas expectativas”

No que tange a eficácia do estilo de liderança transacional, (BASS; AVOLIO, 1993, citados por LIMA; CARVALHO NETO, 2011), dizem que a crítica a este modelo de liderança está em torno da limitação imposta ao liderado, tendo em vista que uma vez que os objetivos propostos já foram alcançados, este não é estimulado a realizar tarefas que estejam em níveis mais elevados considerando que o acordo entre as partes já foi atendido. Vale salientar que é necessária a percepção do líder para identificar o melhor estilo de liderança para ser desenvolvido em seu contexto organizacional.

De acordo com Dias e Borges (2015), a partir da década de 1970 houve drásticas mudanças nas práticas gerenciais em torno de todo o mundo. É neste contexto, sob uma perspectiva contingencial que levantou-se a abordagem da liderança transacional e transformacional, suas influências e importância para a condução das equipes, alcance de metas

e eficácia dos serviços prestados, que assim como na administração privada, não poderia ser diferente no âmbito da administração pública.

#### 4 METODOLOGIA

Este estudo busca analisar os processos e práticas de liderança a partir de um estudo com os gerentes e servidores das gerências de uma instituição pública. A abordagem utilizada é de cunho qualitativo que “é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p.26). Para os autores, considerando que a pesquisa busca o entendimento de questões gerais, enfatizando uma contribuição acadêmica e visando colaborar mais com o bem comum do que uma aplicação efetiva imediata para resolução de um problema de uma organização, é classificada como pesquisa básica.

Quanto o tipo, a pesquisa é caracterizada como descritiva; de acordo com Collis e Hussey (2005, p.24), esse tipo de pesquisa é “usada para identificar e obter informações sobre a característica de um determinado problema ou questão”, para o autor, aqui o foco centra-se em avaliar e descrever as características do objeto estudado.

O campo de pesquisa foram três gerências pertencentes à Diretoria Administrativa de um órgão público de nível estadual localizado na cidade de João Pessoa-PB; a escolha por este órgão se deu pela amplitude em termos do alcance territorial de suas decisões, além do impacto na vida dos cidadãos usuários; o que revela a necessidade de atenção no que tange a questões que possam melhorar a execução e prestação dos serviços públicos. Considerando a liderança como elemento influenciador para mudanças e alcance de objetivos, viu-se uma oportunidade de estudo na base, núcleo da organização, onde se localizam as sete gerências administrativas. A escolha pelo estudo nessas gerências deu-se devido a relevância de suas funções para o pleno funcionamento operacional das filiais localizadas em todo o território paraibano, o que nos leva a inferir que os processos e práticas de liderança aplicadas nestas, impactam toda a estrutura organizacional.

Os sujeitos da pesquisa foram os gerentes/líderes e os funcionários diretos, isto é, apenas fizeram parte da amostra os funcionários que trabalham diretamente com o gerente, excluindo-se servidores lotados na gerência e que tem local de trabalho externo. O número de respondentes foram 3 gerentes e 12 servidores, totalizando 15 entrevistados.

Visando assegurar a privacidade dos respondentes foram atribuídos siglas e números para nomear e diferenciar os gestores e servidores, além de identificar a qual gestor o servidor é subordinado. No quadro abaixo estão descritas as características de cada entrevistado:

<b>Entrevistado</b>	<b>Identificação</b>	<b>Nomenclatura do Cargo</b>	<b>Tempo de serviço na organização</b>	<b>Número de Colaboradores que lidera</b>
Gerente 1	G1	Técnico	27 anos	15
Gerente 2	G2	Cargo Comissionado	5 anos	8
Gerente 3	G3	Auxiliar	13 anos	8
Servidor 1 liderado por G1	S1G1	Técnico	29 anos	XXX
Servidor 2 liderado por G1	S2G1	Auxiliar	32 anos	XXX
Servidor 3 liderado por G1	S3G1	Auxiliar	11 anos	XXX
Servidor 4 liderado por G1	S4G1	Auxiliar	11 anos	XXX

Servidor liderado por G1	5	S5G1	Auxiliar	15 anos	XXX
Servidor liderado por G1	6	S6G1	Prestador de Serviço	3,5 anos	XXX
Servidor liderado por G2	1	S1G2	Técnico	11 anos	XXX
Servidor liderado por G2	2	S2G2	Técnico	10 anos	XXX
Servidor liderado por G2	3	S3G2	Técnico	9 anos	XXX
Servidor liderado por G3	1	S1G3	Técnico	7 anos	XXX
Servidor liderado por G3	2	S2G3	Cargo Comissionado	4 anos	XXX
Servidor liderado por G3	3	S3G3	Requisitada de Outro Órgão	4,5 anos	XXX

O instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista, segundo Collis e Hussey (p.160, 2005), este é “um método de coleta de dados no qual perguntas são feitas a participantes selecionados para descobrir o que fazem, pensam ou sentem”; segundo o autor, este tipo de instrumento permite abordar os sujeitos participantes de várias formas, seja pessoalmente, por telefone, individualmente ou grupalmente; além de ser um ótimo método para comparação de respostas.

Tendo em vista que os entrevistados possuem uma gama de conhecimentos tangentes ao assunto a ser pesquisado, deixá-los expor seu conhecimento livremente corroborou com a obtenção do máximo de conteúdos relevantes para a pesquisa. Logo, por meio de perguntas abertas, com um roteiro semiestruturado, que funciona como um guia durante as entrevistas, este modelo permite mencionar diversas áreas de tópicos que levam a obtenção de respostas para as hipóteses e reconstruir conteúdos da teoria subjetiva do entrevistado (FLICK, 2009).

Para a coleta de dados, o roteiro de entrevista foi composto por 10 questões, distribuídas da seguinte forma: 1 relacionada à Caráter de recompensas, 1 relacionada ao processo de delegação de atividades, 5 relacionadas ao processo de execução de atividades e 3 relacionadas ao relacionamento entre Líder e Liderados; vale salientar que foram desenvolvidos dois roteiros com as mesmas perguntas, um direcionado aos gestores e outro aos servidores.

Visando obtermos respostas complexas e precisas no que tange a problemática estudada, as entrevistas foram realizadas individualmente e tiveram seus áudios gravados com um aparelho celular, posteriormente foram transcritas a rigor assegurando a captação de todas as informações dando validade às categorias.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta sessão serão apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação de entrevistas semiestruturadas com gestores e servidores de três gerências pertencentes a diretoria administrativa de uma organização pública. Após transcrição das entrevistas na íntegra foi realizada a categorização das respostas, esta pode ser vista no quadro 1 (APÊNDICE). As análises permitiram ainda realizar, de acordo com os objetivos da pesquisa, uma comparação da visão dos entrevistados, realizar inferência e correlacionar com a teoria estudada as quatro categorias: (1) Caráter das recompensas, (2) processo de delegação de atividades, (3) processo de execução de atividades em relação a participação do líder, (4) relação entre o gestor e os servidores.

## 5.1 CARÁTER DAS RECOMPENSAS

A primeira categoria buscava obter respostas para o objetivo específico “Identificar o caráter de recompensas dadas pelo líder aos liderados”. Nesse quesito, dois líderes disseram que recompensavam com elogios e um com flexibilização de horários. O gerente 1, além de expressar que recompensa com elogios, entende que se pudesse dar outras recompensas, os servidores se sentiriam mais satisfeitos: “[...] Acho que o elogio na hora certa é muito importante em termo de recompensa, claro, se não houver um prêmio a mais que possa ser dado” (G1). A gerente 2 não percebe o elogio como uma forma de recompensa, ela afirma: “Não, eu geralmente não retribuo uma meta alcançada não. Quando um trabalho é bem executado, eu dou os parabéns, eu agradeço a colaboração” (G2). Já o gestor 3 relata que permite a flexibilização de horários, contanto que as demandas de trabalho sejam atendidas.

De acordo com as respostas dos liderados, pôde ser observado que todos compartilham de um mesmo entendimento, não há recompensas materiais no órgão público. Os servidores liderados pelo gerente 1 confirmam o que foi relatado pelo mesmo, que as recompensas são em forma de elogios e que pode haver boa vontade do gestor em disponibilizar recompensas financeiras, porém a organização limita. Um dos liderados que atuam com a gerente 2 surgiu com uma resposta inusitada:

A recompensa na verdade é a amizade que ela fez pra gente. Então isso aí não tem preço. Trabalhar em um ambiente em que o chefe, ele abdica de estar em seu ambiente, no local reservado pra tá no meio da gente, participando, e atuando junto com a gente, isso é a maior gratificação que se pode ter. (S2G2)

Os servidores liderados pelo gerente 3 unanimemente relataram não existir recompensas dadas pelo gestor, porém, o mesmo relata que a recompensa oferecida é a flexibilização de horários, revelando que os servidores não consideram este item como uma recompensa.

A partir dos relatos, pôde ser observado que a organização pública não disponibiliza para os gerentes ferramentas de estímulo que possam ser utilizadas com os servidores. No entanto, existem outras formas de recompensa que podem ser utilizadas pelos gestores, como foi possível observar na visão dos liderados que atuam junto a gerente 2 quando eles afirmam que o modo de tratamento, a convivência e a amizade são formas de recompensa. Vale ressaltar que a gerente 2 afirma não recompensar seus liderados, logo, podemos inferir que em relação as recompensas essa gerente possui uma característica transformacional. Para Oliveira, Possamai e Valentina (2015), a liderança transformacional busca que seguidores transcendam seus interesses individuais para o bem do grupo, organização, ou sociedade, focando no progresso e desenvolvimento em longo prazo e de acordo com o relato de S2G2, é visto que a gerente consegue envolver o íntimo de seus liderados.

## 5.2 PROCESSO DE DELEGAÇÃO DE ATIVIDADES

Esta segunda categoria buscava atender o segundo objetivo específico analisar o processo de delegação de atividades. De acordo com as respostas obtidas, percebeu-se que os três gerentes possuíam semelhanças na delegação de atividades, seus critérios eram relacionados a afinidade do servidor com o serviço, o perfil e os conhecimentos prévios. “[...] Sempre que eu vou determinar uma meta, uma tarefa, eu busco sempre uma pessoa ou que está mais afeto daquela tarefa, ou tem mais afinidade com aquilo que vai ser realizado” (G1). Notamos que a gerente 2 ao delegar a tarefa, além de analisar o perfil do servidor, toma como base os conhecimentos prévios deste e possui a preocupação de que essa delegação não soe como uma imposição:

Por exemplo, [nome de funcionário], ela trabalhou a muitos anos no [local], então todas as modificações correspondentes a [local], quem faz é ela. (S3G2) fez todo o [palavra suprimida para não identificação do setor estudado] de Campina Grande, então, toda modificação de Campina Grande quem faz geralmente é ela. As atividades maiores no



interior, eu sempre mando (S2G2) e [nome de funcionário]. Tem meio que uma divisão que foi uma coisa natural, na verdade não fui eu que fui impondo não. Eu fui conhecendo o perfil deles e fui fazendo isso de maneira natural. Sem ser imposta. (G2)

O gerente 3 acredita que por trabalhar há muito tempo com a equipe, conhece bem o perfil de cada um, sabe quem é mais criterioso, mais tranquilo, cuidadoso, mais ágil. “De acordo com a nova demanda, eu tento encaixar ela no perfil do servidor mais adequado” (G3).

Já os servidores liderados pelo Gerente 1 acreditam que os serviços já são pré-determinados, antes do gestor chegar as atividades já eram realizadas daquela forma. “[...] algumas coisas ele sabe pra quem passar, outras ele passa aleatoriamente” (S4G1). Os servidores que trabalham diretamente com a gerente 2 relataram que os serviços são pré-determinados pela localidade que cada um é responsável (conforme a própria gerente também relatou), porém essa divisão não é enrijecida “[...] ela vê quem tá livre né? Quem tá sem nenhum trabalho. Se for coisa urgente, pra uma que faz mais ágil. Se for um projeto muito grande, aí junta às vezes duas pessoas, às vezes junta até mais” (S3G2). Já os servidores que atuam com o gestor 3 acreditam que na delegação de atividades são consideradas questões como habilidade, experiência, domínio, perfil do servidor e também não é desconsiderado a predeterminação da divisão dos serviços:

Ele tenta ter o critério de quem domina mais aquele assunto ali. O setor é dividido em duas partes, tem a parte do termo de referência e a parte de gestão. Então digamos que o assunto tem a ver com a gestão, então ele vai geralmente na pessoa que ele acha que está mais atenta a essa parte. Ele vê de acordo com o perfil da pessoa. (S2G3)

No órgão público, quando uma atividade é delegada, não é oferecido nenhuma recompensa em troca pela sua execução; cada servidor já possui sua função preestabelecida e realiza o que é de sua competência. Na gerência 2, foi relatado pelos servidores que é considerado o trabalho em conjunto, e apesar das divisões já preestabelecidas há a participação de uns nas atividades de outros, revelando a dinamicidade e interação desse grupo, sendo esta uma característica transformadora, pois estimula o incentivo mútuo elevando o grau de motivação do grupo (MARCHIORI et al., 2010). Porém, na delegação de atividades, é percebido que em todas as gerências estudadas há uma maior preocupação na conformidade da execução do serviço que na geração de criatividade, motivação ou interação grupal que, de acordo com Marchiori et al. (2010), é uma característica do estilo de liderança transacional.

### 5.3 PROCESSO NA EXECUÇÃO DE ATIVIDADES

Quando os dados foram categorizados, cinco subcategorias foram pré-estabelecidas para responder ao problema “Analisar o processo de execução de atividades em relação a participação do líder”.

Foi questionado aos gestores se “nas tomadas de decisão há participação dos liderados?” O gerente 1 demonstra que há abertura para participação dos servidores “quando você tem uma medida a ser adotada e há ideias, várias, que possam realmente influenciar e ajudar na consecução daquela tarefa, eu acho que todas tem que ser ouvidas, e depois você vai tomar suas decisões” (G1).

A gerente 2 diz que há situações em que escuta a opinião dos servidores, mas nem sempre eles tem o conhecimento necessário para tirar conclusões coerentes com a demanda do caso, logo, toma a decisão de acordo com o que acredita que seja melhor.

O gerente 3 relata que para questões rotineiras não envolve os servidores na decisão, porém, quando a situação pode interferir no dia a dia da organização ou do servidor, realiza reuniões. “[...] Quando chega uma coisa em que possa interferir no dia a dia da organização, ou no dia a dia dos servidores, aí sim eu gosto de chamar pra conversa, em reunião de preferência, para que todos possam opinar e no final eu possa decidir” (G3).

Os servidores que atuam diretamente com o gestor 1 reconhecem que o líder não só permite a participação, como também antes de tomar uma decisão, procura os liderados para darem suas opiniões acerca do problema:

pelo menos ele já me chamou várias vezes, até liga para consultar a respeito de determinado assunto, determinada atitude que ele quer tomar, e presencialmente ele me chama, já vi chamar outras pessoas. Claro que a decisão final sempre cabendo a ele, mas sempre pediu opinião a respeito disso. (S2G1)

“Coisa que eu não via em outros (gestores), ele chama! Pergunta: o que você acha que eu devo fazer? Aí ele pode aceitar ou não. Mas ele chama, ele pergunta. Ele é bem diferente nisso” (S4G1).

Já os servidores liderados pela gerente 2 percebem mais essa abertura para participação nas decisões quando a gestora realmente tem uma dificuldade. “Às vezes, quando tem coisas que chegam que a gente nem toma conhecimento, ela mesmo resolve, mas tem coisa assim que ela fica até em dúvida, aí ela vem, pede opinião as meninas, ela sempre está aberta a isso” (S1G2).

Os servidores que atuam diretamente com G3 percebem uma dualidade nas questões relacionadas a participação nas decisões, em que algumas vezes a decisão já vem tomada e apenas é repassada a informação para os servidores, e outras vezes quando a decisão parte do gestor, é levado em consideração a opinião dos servidores. “[...] antes dele tomar uma decisão ele consulta o que a gente vai achar pra poder tomar essa decisão. Ele não toma assim, de uma hora pra outra não. A não ser que seja de cima pra baixo já. Mas quando é uma decisão dele, ele aceita” (S2G3).

Para Carvalho Neto et al. (2012, p.6), “a liderança transformacional é definida como um processo de solicitação do empenho dos liderados num contexto de partilha de valores e de visão”. De acordo com o exposto pelos entrevistados, apenas o gestor 1 é aberto a participação ativa dos servidores nas tomadas de decisão, logo, podemos inferir que em relação a participação dos liderados, o gestor possui essa característica transformadora que alinha os objetivos organizacionais com os dos servidores. Os outros gestores buscam a participação dos servidores esporadicamente.

Quanto a “passar/ensinar individualmente as atividades a serem executadas”. De acordo com o que foi respondido pelo gerente 1, o mesmo vê a necessidade de repassar o conhecimento e sente prazer em ensinar como ele executa suas atividades.

O gerente 2 acredita que não realiza essa ação individualmente “[...] eu oriento, mas eu não sou de tá indo, ensinando não” (G2). Já o gerente 3 afirma que trabalha em conjunto com o servidor. “Sim. É individualmente. Ensino mesmo, passo a passo” (G3).

A partir dos relatos foi observado que o gerente 1 colabora com seus liderados na elaboração das atividades, ensinando pequenas ações que contribuem para uma melhor execução do serviço; porém, muitos servidores estão em exercício nessa gerência há mais de cinco anos, logo, possuem um maior feeling em relação as atividades elaboradas e procuram passar esse conhecimento para o gestor.

Os servidores liderados pela gerente 2 não percebem uma efetiva ação no que tange ao acompanhamento individual, “Ensina, quando precisa ensina” (S1G2), “às vezes a pessoa tá com uma dúvida, aí ela vem, senta do lado aí ‘vamos fazer assim, vamos fazer assim’ aí pergunta a outro, ‘o que que tu acha?’, aqui é tudo em conjunto, pra tudo!” (S3G2).

Já os servidores liderados por G3 possuem uma percepção bem positiva em relação as atitudes do gerente no que tange a esse acompanhamento do ensino das atividades “[...] as vezes até meio sem querer ele mesmo faz a atividade pra gente, pra mostrar e depois a gente poder fazer em outra que apareça” (S2G3).

Podemos entender essa questão como um processo de troca de experiências. G1 e seus liderados, estão sempre colaborando um com o outro objetivando uma melhoria nas atividades executadas no setor. G2 relata não ensinar individualmente, mas seus liderados veem o

empenho em conjunto de todo o setor inclusive da gestora na troca de experiências para execução das atividades. G3 foi o gestor que mais demonstrou essa preocupação em passar as atividades individualmente, e os relatos dos servidores confirmam isso. Vemos então a característica “consideração individualizada”. De acordo com Góis (2011), as atribuições de ensinar e treinar estão inclusas nessa característica. Logo, podemos inferir que os três gerentes possuem essa prática, seja em maior ou menor grau, percebida ou não pelos mesmos.

Quando a questão é “verificação de execução das atividades”, o gerente 1 diz que gosta de cobrar a conclusão da atividade “Eu sou cobrador, eu fico sempre perguntando se já tá pronto, como é que é, o que é que falta, até que atinjamos o objetivo. Claro que não daquela forma imperativa, tem que ser agora, tem que ser... a não ser que a situação exija imediatismo” (G1).

O gerente 2 revela que verifica os trabalhos realizados pelos servidores, e no setor também existe uma supervisora que auxilia nessa verificação, quando o trabalho necessita ser melhorado é apresentado ao servidor o problema para que o mesmo corrija, ainda foi revelado por essa gerente sua postura em relação a cobrança de conclusão das atividades realizadas pelos servidores:

[...] Depende do servidor, tem servidor aqui que eu passo a tarefa e ele executa antes mesmo que eu pense, e tem outros que eu tenho que ficar cobrando. Eu acho muito chato ficar cobrando, eu só cobro quando tá chegando no deadline mesmo, porque eu me constranjo muito de tá cobrando (G2)

O gestor 3 se mostra um tanto centralizador das atividade, quando o mesmo responde que:

Eu reviso tudo! Tudo que passa. Meu perfil é assim, eu gosto de ver o que cada um fez, e revisar ponto a ponto. Assim eu vejo que o que sai daqui, sai correto, e mesmo que não saia correto, eu sei o que saiu; o que retornar eu vou saber onde eu errei. Se eu não tenho esse controle, quando o processo volta, talvez eu não saiba como resolver (G3).

A visão dos servidores liderados por G1, é que existe um acompanhamento das atividades mais em relação a exigência de conclusão do serviço, porém, um acompanhamento mais detalhado, mais efetivo, não existe. “[...] cobrar sempre cobra, agora eu não sei se tem essa (...) tou falando aqui, nesse tempo todo (...) esse acompanhamento mais profundo” (S2G1).

Os servidores que atuam diretamente com G2 relatam que a verificação de atividades é mais realizado pela supervisora, os projetos grandes a própria gerente verifica, a cobrança pela conclusão de atividades é realizado em conjunto entre a supervisora e a gerente e existe uma interação entre os servidores e a gerente tanto em mostrar como está sendo realizada as atividades quanto em relação as dúvidas que vão surgindo no decorrer do serviço “[...] A gente tá sempre conversando, e como ela tá ali próxima, então sempre tá participando, sempre tá vendo o que a gente tá fazendo, e se houver alguma dificuldade ela participa, aliás... todos participam” (S2G2), “Ela acompanha tudinho. E quando é uma coisa muito grande, ela vai acompanhando, a gente vai mostrando, ela vai acompanhando, dando sugestão. [...] Quando é coisinha pequenininha, aí a gente passa direto” (S3G2).

Os servidores liderados por G3 unanimemente relataram que existe sim um acompanhamento, quando o serviço é repassado, depois de um tempo o gestor procura saber como está a execução, e se necessário, procura ajudar de alguma forma. “Pontualmente ele faz a cobrança, pergunta como é que tá ‘e aí, já concluiu? Tá faltando o que?’ então periodicamente ele pede esse feedback, de como é que tá sendo o trabalho” (S1G3).

A partir das respostas dos entrevistados, foi constatado predominância da característica “procura manter o controle” que, segundo Benevides (2010), pertence ao estilo de liderança transacional, onde o Gerente 1 está mais preocupado com a conclusão dos trabalhos; a gestão de execução de atividades realizada pela gerente 2 é do tipo reforço contingente que, segundo Oliveira, Possamai e Valentina (2015), líderes que possuem esse tipo de gestão estão em constante acompanhamento das atividades elaboradas na gerência. Ainda segundo os autores,

o gerenciamento por exceção ativa, é aquele no qual, periodicamente, o gestor vai monitorando as atividades e corrigindo possíveis enganos, este tipo de gerenciamento é observado no gestor 3.

Quanto ao questionamento se “o gerente busca promover e incentivar seus liderados a rever velhos problemas em busca de novas soluções”. Para Benevides (2010) trata-se de uma característica da dimensão “Estimulação Intelectual” pertencente à líderes transformacionais, foi observado que essa não é uma prática comum por nenhum desses gerentes, e quando ocorre, é mais em relação a adaptação do servidor às influências externas de mudança na execução do trabalho, logo, a característica de estimulação intelectual não pertence ao grupo de gerentes de organizações públicas.

Nossos processos, antigamente a gente tinha processos aqui, que eram processos físicos, agora, atualmente, os processos são eletrônicos, isso aí você tem que procurar se reciclar cada vez mais, ou seja, tem que aumentar a cada dia seu conhecimento, para que você possa desempenhar a mesma função agora num novo tipo de procedimento. (G1)

O gerente 2 busca incentivar a mudança, mas ainda no campo das exigências externas; não exatamente o incentivo ao servidor a procurar novas melhorias para o trabalho, essa gerente relata um caso comum que ocorre no setor com uma servidora “ela sempre executa de uma maneira que não é bom pra o resto da equipe, as pessoas quando pega. Ai a gente bate na tecla dela sempre pra ela fazer esse novo padrão” (G2). Já o gerente 3 é muito pontual na resposta deste questionamento, o mesmo reconhece que não existe essa prática no setor “O ideal seria se realmente tivesse uma política de incentivo, mas não temos. Aqui não pensei em nada nesse sentido não” (G3).

Os servidores liderados por G1 não observam a realização dessa prática pelo gestor:

As vezes você tem como resolver um problema, tem como colocar uma coisa pra andar, e não pode por conta dos entraves do serviço público. Quantas vezes, você aqui, eu aqui conversando aqui com ele, pra tentar fazer isso, fazer aquilo, mas e aí, como? Fazer como? Num tem como. Porque a gente vê que tem como resolver, mas os entraves do serviço público é muito grande. (S2G1)

“[...] incentivo pra gente fazer melhorias, não. E também não tem interesse lá de cima né?! É sempre do maior para o menor. Aqui tem a hierarquia grande. Então se não tem interesse de lá de cima pra que tenham inovações...” (S4G1). Já na visão dos servidores liderados por G2, em função do serviço ser repetitivo não há como realizar mudanças inovadoras, porém eles consideram que a líder dá total incentivo para implementação de melhorias:

[...] existe um outro aplicativo que a gente faz as [palavra suprimida para não detecção do setor estudado], e eu aprendi. É mais fácil, mais intuitivo, que é o [nome do programa] [...] eu perguntei a ela se seria interessante de todo mundo aprender. [...] Então o que aconteceu, eu fiz o curso, eu cheguei, e a gente no tempo tinha um datashow na [nome do setor vizinho], e eu me dispus de toda sexta-feira, que ia tá todo mundo aqui, que o expediente é pela manhã e fiz o curso. [...] ela apoiou e participou! (S2G2)

Os servidores também relatam que a gerente solicita cursos, para melhoria dos trabalhos, solicita programas mais atualizados, porém, há uma limitação muito grande da organização “se a gente conseguir esse programa não tem computador que suporte. Aí é meio complicado. Mas assim... dentro do possível ela incentiva isso” (S3G2). Em consonância com os servidores de outras gerências, os servidores liderados por G3 também afirmam que a organização limita os gestores nesse quesito, quando há mudanças é devido a uma legislação que entrou em vigência, uma mudança de gestão do órgão.

No quesito “ações que buscam incentivar os liderados a se apropriarem dos ideais e objetivos do líder” os três gestores praticam ações bem diferentes, o gestor 1 revela que faz o servidor entender o que se pretende e dá o direito dele participar ativamente realizando a atividade ao seu modo.

A gerente 2 relata que procura o caminho da motivação, porém, encontra dificuldades impostas pela estrutura organizacional, ora que muitos trabalhos realizados não são executados, desmotivando sua equipe; logo, este gerente busca o caminho de expor a realidade, para que os servidores atinjam o objetivo:

Não vamos ficar pensando que é de presidente, que é de fulano, que é de sicrano, vamos pensar no final que são os adolescentes, que são os menores, pra ver se tem uma condição pelo menos de atendimento melhor' procuro esse caminho da realidade mesmo. (G2)

O gerente 3 afirma realizar ações formais para promover o incentivo dos liderados a se apropriarem dos seus ideais e objetivos "Reuniões de alinhamento e de metas, [...] Então eu tô preparando ainda o material, pra a gente começar a fazer as reuniões de alinhamento, pra todo mundo concordar com aquilo, comprar a ideia, e poder implantar" (G3).

De acordo com as respostas dos servidores liderados por G1, um servidor relata que o gestor possui muita experiência no setor público, e acredita que o mesmo une a prática à teoria; três servidores alegam que esse engajamento do servidor aos objetivos do gestor não se encaixa ao serviço público ou às atividades do setor; e duas servidoras acreditam que o carisma do gestor faz com que os servidores se apropriem dos objetivos para alcançar as metas; "[...] ele é muito dinâmico, ele dialoga bastante, ele é bem humorado, então isso também é uma forma de conduzir o servidor" (S3G1); "Ele tem uma motivação pra alegrar o setor, brinca, tudinho, e assim vai alcançando as metas dele" (S6G1).

Os servidores liderados por G2 relatam que o engajamento nos objetivos são em prol de contribuir com a gestora:

Essa abertura que ela tem com todo mundo, que ganhou uma amizade com todo mundo, assim (...) como a gente sabe que a frente do setor é ela, a cobrança toda é nela, pela amizade e por tudo que ela faz, eu acho, acredito que todo mundo se empenhe mais em fazer rápido, em fazer bem feito (...) porque sabe que o reconhecimento vai ser pra todo mundo e pra ela também ficar bem. (S1G2)

"Esse jeito dela, por outro lado, isso acaba gerando na gente um senso de responsabilidade com a coisa" (S2G2). "Sei não, é porque ela tá tão dentro assim da gente, junto com a gente, que isso é automático assim, ela não tem muito de 'fazer alguma coisa pra gente alcançar'" (S3G2).

A partir das respostas dos servidores liderados por G3, foi observado uma consonância entre o exposto pelo gestor e S1G3, confirmando que o gerente está relapso quanto a reuniões; S2G3 fala que há preocupação com os prazos estipulados pelo gerente e S3G3 diz que o gestor promove a integração entre os servidores.

A partir dos relatos, foi observado nos gestores 1 e 3 duas das características primárias da liderança transacional elencadas por Benevides (2010), "certeza e direções claras". A gestora 2 utiliza a Característica transformadora "motivação inspiracional", ora que justifica a realidade mostrando que os servidores podem fazer mais, transcender as expectativas e corroborar para um melhor atendimento do consumidor final conforme Benevides (2010) caracterizou essa dimensão. Já na visão dos liderados, os servidores que atuam diretamente com G1 consideram que o gestor possui a característica de carisma, que de acordo com Benevides (2010), é o comportamento mais crítico do líder Transformacional, e isso influencia na apropriação dos ideais pela equipe para alcançar os objetivos; os servidores liderados por G2 também identificam em sua líder a característica de carisma; a partir dos relatos dos servidores liderados por G3 é observável que a exposição das situações em reuniões, preocupação com prazos e integração entre os servidores visa a conformidade na execução das atividades do setor que, de acordo com Marchiori et al. (2010), é uma característica de líderes transacionais.

#### 5.4 RELAÇÃO DO GESTOR COM OS SERVIDORES

Para responder ao objetivo “Analisar a relação entre o gestor e os servidores da gerência” foram pré-estabelecidas três subcategorias, a primeira questiona diretamente como o entrevistado considera sua relação com os servidores, os três gerentes entrevistados relataram possuir boas relações, o gerente 1 diz estar muito satisfeito com seus liderados.

A gerente 2 demonstra o quão ligada é a seus liderados quando coloca:

Eu não tenho muito perfil de chefe, você vê, eu não gosto muito de usar a minha sala, eu não gosto de ficar isolada, eu gosto de ficar junto deles. [...] Eu não gosto dessa parte de ser chefe no sentido de ser a autoridade em relação a eles, gosto mesmo de dividir os serviços, as tarefas. (G2)

O gerente 3 diz que apesar de considerar-se uma pessoa chata, possui uma boa relação com seus liderados, “Sem problemas, sem rugas, sem dissabores com nenhum deles” (G3).

Neste quesito, a partir dos relatos, os servidores que atuam diretamente com G1 demonstraram possuir uma boa relação com o líder, “Totalmente aberto, a porta do gabinete dele tá sempre aberta, uma pessoa que sempre escuta, entendeu? Discute os assuntos, ele é muito (...) tem assim uma postura, uma atitude de chefe muito, muito moderna mesmo” (S1G1); outra servidora diz “Uma relação sadia, normal. Mais profissional, de hierarquia. Eu coloco ele como gerente, e ele me coloca como funcionária. Mas isso no tratamento horizontal, não existe estar acima ou estar abaixo” (S3G1); Já a servidora S4G1 descreve a relação como “Amigável, tem contratempos”.

Com os discursos dos servidores liderados por G2 pôde-se perceber que a relação entre estes e a líder vai além do âmbito profissional: “Ela tem essa humanidade com a gente, isso é maravilhoso, participa de tudo, então a gente (...) eu não encaro ela nem como uma chefe” (S2G2); “É ótima, não tenho do que se queixar não, ninguém tem o que se queixar aqui dela, é ótima! É uma amigona” (S3G2).

De acordo com os relatos dos servidores liderados por G3, a relação entre o gestor e os servidores é de teor profissional “Eu diria assim, que é uma relação profissional, é uma boa relação profissional e em mão dupla, nós nos entendemos bem, agora assim, não sai muito do âmbito profissional” (S1G3); um entrevistado relatou possuir laços de amizade “A gente tem uma relação de amizade mesmo, até fora do órgão, uma pessoa ótima ele, e nós dividimos né, aqui ele é meu chefe, ele é meu líder e eu sou o liderado” (S2G3).

Na visão dos gerentes, estes possuem boas relações com seus liderados. A partir da resposta de G2 pode ser percebido mais uma vez a característica transformadora elencada por Marchiori et al. (2010), trabalho em conjunto incentivando uns aos outros, aumentando o grau de motivação; esta é uma característica observada e valorizada por seus servidores, isto é revelado nas frases “não encaro ela como uma gerente” e “ela é uma amigona”. A visão dos servidores está em consonância com a dos líderes, quando relatam que independentemente de ser uma relação mais pessoal ou profissional, são boas relações, relações saudáveis.

Quanto a identificação da necessidade dos servidores pelo líder, o gerente 1 alegou ser uma pessoa muito sensível tanto às questões profissionais, como pessoais dos servidores “a gente tem que se envolver de certa forma, para buscar ajudar da melhor maneira possível” (G1). A gerente 2 revela que percebe quando um servidor está com algum problema, e se o servidor está com um problema pessoal e não consegue se concentrar no trabalho procura liberá-lo do dia de trabalho para resolver seus problemas. Já o gerente 3 diz que identifica mais em relação ao profissional, não gosta de se envolver na parte pessoal dos servidores.

A visão dos servidores liderados por G1 em relação a essa sensibilidade do gestor pode ser revelada nas falas: “A parte humana, é incrível. Vejo ele empenhado aqui com pessoas que tem problemas pessoais, problemas de saúde, problemas de saúde na família, e ele tá sempre sensível, disposto a ajudar todo mundo” (S1G1); outra servidora relata:

[...] Nesse ponto aí, ele é bem sensível com o sentimental do funcionário dele, ele procura saber como a gente tá, ele entende quando a gente tem alguma necessidade de não estar aqui. Ele é bem familiar com a gente. É um parceiro nesse sentido. Ele é, humano! (S4G1).

Os servidores que atuam diretamente com G2 também veem positivamente sua gestora em relação ao atendimento de suas necessidades, “Eu falo até não sei nem se só pelo lado profissional. Mas pelo lado pessoal mesmo. Ela é muito observadora, então ela sempre tá de olho. A gente, graças a deus, a gente trabalha num setor que é muito bom assim (...) de relacionamento” (S1G1).

É uma pessoa muito humana, quando a gente tem necessidade de alguma coisa, problemas em casa, de família [...] Com relação a horário por exemplo, como aqui funciona de manhã e a tarde, então tem [nome de funcionário] que tem 3 meninas pequenas e ela só poderia vir de manhã, então ela conseguiu colocá-la de manhã (S2G2).

De acordo com a visão dos Servidores liderados por G3, o gestor percebe as necessidades profissionais mais que os pessoais “Olhe, no campo profissional, ele consegue perceber, embora não possa fazer muita coisa pra mudar ou não tenha as condições necessárias pra fazer. No campo pessoal é possível que isso aconteça, mas de maneira bem mais discreta” (S1G3); S2G3 diz que hoje o gerente procura se envolver mais em relação aos problemas dos liderados que antes; e S3G3 relata que possui uma pessoa da família doente, e quando ela precisa trocar seu horário de trabalho para dar assistência, nunca houve empecilho.

A partir dos relatos, é observado tanto em G1 como em G2 a característica transformacional “consideração individualizada”. Esta, conforme Benevides (2010) é a característica em que os líderes levam em consideração as necessidades e desejos individuais dos liderados. Já nas falas da gerencia 3 não é identificado essa característica, porém, foi relatado por uma servidora que o gestor não coloca empecilhos quando ela precisa trocar o horário de trabalho por motivos de saúde na família, vale salientar que se essa situação ocorresse em uma empresa privada, há a probabilidade da atitude da servidora ser diferente, logo, é percebido essa flexibilização por parte da organização, não especificamente pelo gestor.

Quando o questionamento é referente às ações praticadas pelo líder para promover o crescimento do liderado, os gestores 1 e 2 alegam praticar essa ação e os gestores 2 e 3 revelam que a organização dificulta a ação deles nesse quesito. O gestor 1 revela:

Eu busco na medida do possível, liberá-lo, para que possa, em caso da existência de um curso, daquela oportunidade, da reciclagem, do aprendizado, que ele possa fazer e voltar pra mim, com mais conhecimento, com mais técnica, com mais aproveitamento. (G1)

A gerente 2 revela que sempre solicita cursos de aperfeiçoamento para seus liderados “Eu procuro sempre vê se tem curso aqui na organização, que nunca mais (...) assim, a gente pede mas nunca mais saiu. Eu procuro, sabe? Nessa gestão mesmo, eu pedi dois cursos, mas até agora também (...) nada!” (G2).

Já o gerente 3, declara não possuir essa prática, mas também relata que a organização não disponibiliza as ferramentas necessárias “A organização também não proporciona, fica difícil. Ultimamente está desse jeito. Você vê mais isso na iniciativa privada, a busca por resultados provoca isso. Aqui não, é mais difícil” (G3).

Os servidores liderados por G1 veem essa ação promovida por parte do órgão “Realmente isso existe, mas da parte do órgão” (S1G1), a fala de outra servidora confirma:

“[...] o órgão tem um programa de incentivos, de incentivos a qualificação. Esse programa ele é pra estimular o servidor a se qualificar (...) assim (...) a estudar. Se você tiver uma graduação e trabalhar na sua área, aí você recebe uma gratificação” (S3G1).

Na fala de todos os servidores da gerencia 1, é notório que eles não percebem engajamento do líder para incentivar o crescimento dos liderados. Na visão de uma servidora o incentivo ao crescimento só acontece quando é uma exigência. “Pra melhoria da pessoa não, nesse sentido profissional (...) é alguma coisa ligada ao trabalho aqui, o que necessita, né? ‘Tá precisando disso, de utilizar aquilo, aquele sistema novo’ aí... ele recruta alguns pra serem treinados” (S5G1).

Os servidores liderados por G2 percebem esse engajamento, “Tem gente que está aqui que não é (...) é contrato né? Ai ela sempre conversa pra tentar ver algum outro caminho, tentar ir trabalhando de outra forma, porque sabe que tá na incerteza aqui” (S1G2). “Aqui mesmo nesse período, ela já solicitou cursos pra gente de capacitação” (S2G2). “Quando tem algum curso, aí ela diz ‘porque vocês não fazem? Num sei o quê’ coisa assim desse tipo.” (S3G2).

Já os servidores que atuam com G3 relatam que ele procura incentivar os liderados a sempre fazerem cursos “Ele incentiva muito a estudar, cada um na sua área” (S2G3); “Quando tem cursos aqui, que o [nome do órgão] fornece, ele sempre procura colocar o servidor pra fazer curso. Cada um na sua área.” (S3G3). Mostrando uma contradição no que diz respeito a visão do gestor e a visão do servidor.

Neste quesito, é observado uma preocupação da gerente 2 em relação aos servidores que estão na instabilidade, buscando sempre incentivá-los ao crescimento e busca de suas melhorias, este é um aspecto da dimensão “Consideração individualizada” da liderança transformacional, que conforme Benevides (2010) leva em consideração necessidades e desejos individuais dos liderados. O gerente 3 apesar de não perceber, de acordo com as respostas de seus servidores, em algum grau possui também essa característica, influenciando seus liderados a estarem sempre se qualificando, e quando toma conhecimento de uma oportunidade de curso, incentiva os servidores a participarem.

A fim de identificar com mais clareza quais características dos estilos de liderança estudados emergiram a partir das categorias preestabelecidas, foi elaborado o quadro que segue abaixo, onde as colunas referem-se a cada categoria estudada e as linhas indicam a características dos estilos de liderança. Vale salientar que as linhas descritas como “transacional” e “transformacional” representam todas características desses dois estilos de liderança que não sejam tipos de gestão e dimensões do comportamento, pois estes foram representados separadamente.

	Recompensas	Delegação de atividades	Participação na decisão	Ensino individual	Verificação execução da atividade
<b>Transacional</b>		G1, G2, G3			G1
<b>Gestão por exceção ativa</b>					G3
<b>Gestão por exceção passiva</b>					
<b>Reforço contingente</b>					G2
<b>Transformacional</b>	G2		G1		
<b>Influência idealizada</b>					
<b>Motivação inspiracional</b>					
<b>Estimulação intelectual</b>					
<b>Consideração individualizada</b>				G1, G2, G3	

Continua...



	Rever velhos problemas	Apropriação de ideais e objetivos	Relação entre o gestor e servidor	Identificação das necessidades	Promoção do crescimento do liderado
<b>Transacional</b>	G1, G2, G3	G1, G3, SG3			
<b>Gestão por exceção ativa</b>					
<b>Gestão por exceção passiva</b>					
<b>Reforço contingente</b>					
<b>Transformacional</b>			G2		
<b>Influência idealizada</b>		SG1, SG2			
<b>Motivação inspiracional</b>		G2			
<b>Estimulação intelectual</b>					
<b>Consideração individualizada</b>				G1, G2	G2, G3

Os resultados dessa etapa tornaram possível a observação de uma forma mais visual, no que se refere as características de cada gestor frente as categorias analisadas. Permitindo-nos estabelecer num contínuo, o posicionamento desses gerentes quanto a predominância dos estilos de liderança transacional e transformacional em cada um, conforme mostra a figura abaixo:



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O interesse em realizar este trabalho surgiu a partir de minha experiência acadêmica em caráter de estágio em uma organização pública. Na minha perspectiva de estudante de administração, o modo de execução de muitas atividades, a forma de gerir as pessoas e a disfunção da burocracia me provocaram uma inquietação, o que influenciou nos meus estudos bibliográficos sobre a constituição do serviço público até a chegada ao atual contexto, e provocou o interesse em analisar os processos e práticas de liderança nas gerências de uma organização pública.

A partir da revisão bibliográfica dos estilos de liderança transacional e transformacional foram identificadas características desses vieses. Os líderes transacionais procuram manter o controle; baseiam-se mais na conformidade das atividades; utilizam o processo de troca para o alcance dos objetivos; tem como características primárias a certeza, direções claras, controle de descuido e tratamento justo; e tem como gerenciamento o reforço contingente ou a gestão por exceção ativa ou passiva.

Já a liderança transformacional procura promover a mudança; baseia-se na criatividade; as pessoas trabalham juntas, se incentivando e aumentando o grau de motivação; há uma promoção do alinhamento dos objetivos dos liderados e da organização; incentiva uma mudança comportamental e psicológica; o líder possui postura proativa e incentiva os liderados a superar limites; preocupa-se com o desenvolvimento do liderado e do contexto de cooperação; além de possuir como principais características a influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada.

A partir do estudo realizado nas gerências de uma organização pública, pôde-se distinguir os processos e as práticas realizadas e correlacioná-las a estes dois estilos de liderança. Em relação a recompensa não há viabilização por parte do órgão público para que sejam dadas recompensas físicas aos servidores, o que dificulta esse tipo de troca e estímulo, apenas a gerente 2 foi identificada com características transformadoras relacionadas a esse quesito.

No processo de delegação de atividades, foi identificado que no órgão público, esse é um processo muito enrijecido, em que as atividades de cada servidor já são pré-determinadas, e apesar de na gerência 2 existir uma dinamicidade e interação do grupo estimulando o incentivo mútuo e elevando o grau de motivação, percebe-se que em todas gerências estudadas há mais uma preocupação com a conformidade na execução do serviço.

No Processo de execução de atividades, apenas o gestor 1 é aberto a participação dos liderados nas decisões. O ensino individual é mais relacionado a troca de experiência, os componentes da gerência 3 expressaram claramente existir essa prática. Na verificação de execução de atividades, todas as gerências possuíam características transacionais. Em relação a estimulação intelectual para promoção de melhorias nas atividades, esta não é uma prática comum nas gerências estudadas. Já nas ações de viabilização da apropriação de ideais e objetivos do líder, pela visão dos gestores 1 e 3 estes possuem características transacionais, de acordo com os relatos da gerente 2 observa-se que a mesma possui características de motivação inspiracional; na visão dos servidores, G1 e G2 possuem a característica Influência idealizada e G3 características transacionais.

Nas questões de relacionamento entre os líderes e os liderados, é percebido que independente das relações serem de cunho mais pessoal ou profissional, todas as gerências possuem boas relações, se destacando a gerência 2 com características transformacionais. Quando o quesito refere-se a identificação por parte do gestor das necessidades dos servidores, foi observado predominância da característica transformadora “consideração individualizada” nas gerências 1 e 2. E no que tange a questões de incentivo ao crescimento individual dos liderados, a gerente 2 revela-se como influenciadora. Também é percebido pelos servidores, essa característica no gerente 3.

Logo, podemos perceber um misto de características transacionais e transformacionais nas três gerências estudadas, onde G2 apresentou-se como gerente com mais características transformadoras e G3 com mais características da liderança transacional. Na análise referente a gerência 1 foi possível observar que G1 apresentou mais características transacionais que transformacionais, ainda que possuindo menos características desse estilo de liderança que G3.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados, a partir da análise dos processos e práticas de liderança em gerências de um órgão público. A pesquisa contribuiu tanto para a academia, a prática quanto para a sociedade no que tange a geração de informações sobre o estilo de liderança adotado pelos gestores do órgão investigado. Esta temática é muito relevante para o crescimento tanto das organizações privadas como das organizações públicas, principalmente quando as práticas favorecem o estímulo a criatividade e buscam promover o desenvolvimento do liderado alinhado aos objetivos organizacionais, levando-os a transcender suas expectativas.

Ainda sobre as contribuições no campo social, tendo em vista o processo de desburocratização do setor público e implantação da Nova Administração Pública, a estimulação de boas práticas de liderança é crucial para o alcance pleno dos novos objetivos da administração pública. Para isto, é essencial que estas organizações preparem seus gestores e viabilizem ações que promovam as práticas transformadoras, pois como visto no estudo, as práticas são viáveis no primeiro setor ora que os gerentes, em certo grau, revelaram realizá-las.

A pesquisa não mostrou-se conclusiva no que tange a definição da predominância de um estilo de liderança sobre outro, devido limitações no que tange a quantidade de entrevistados e os participantes serem todos de uma única diretoria do órgão. Logo, sugere-se a continuidade

da pesquisa abarcando mais gerências de outras organizações públicas e a realização de um estudo que busque analisar se gerentes de órgãos públicos que possuem cargo comissionado possuem mais características do estilo de liderança transformacional que os gerentes de cargos efetivos, ora que no presente estudo a gerente que apresentou mais características transformadoras não é funcionária do quadro efetivo do órgão.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Ana Cláudia; HELOU, Angela; FIALHO, Francisco. Possibilidades Epistemológicas para a ampliação da Teoria da Administração Pública: uma análise a partir do conceito do Novo Serviço Público. **Cad. EBAPE.BR**, v. 11, n. 1. P. 608-620, dez, 2013.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Desafios Contemporâneos para a Reforma da Administração Pública Brasileira. In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. (Org.). Administração Pública ? coletânea. SAO PAULO; **BRASILIA: UNESP; ENAP**, v. 1, p. 537-548, 2010.

ANANIAS, Patrus. Gestão pública: Desassombrando nossa história. **Revista do serviço público**, v.61, n.4, p. 333-344, out./dez., 2010.

ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 1-15, jul./dez., 2010.

BENEVIDES, V. L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Dissertação de Mestrado. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2010.

BENTO, A.(2008). Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. In Costa, J., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Org.). **Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar** - Trabalho Docente e Organizações Educativas, Aveiro,(145-157).

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.

CAPOBIANGO, Ronan; NASCIMENTO, Aparecida; SILVA, Edson; FARONI, Walmer. Reformas Administrativas no Brasil: Uma Abordagem Teórica e Crítica. **REGE**, v. 20, n. 1, p. 61-78, jan./mar., 2013.

CARVALHO, Eneuton. O aparelho administrativo brasileiro: sua gestão e seus servidores — do período colonial a 1930. In: CARDOSO JR., José Celso (Org.). **Burocracia e ocupação no setor público brasileiro**. Brasília: Ipea, 2011. cap. 1.

CARVALHO, Fabíola; SILVA, Cássia; GARCIA, Ana Paula; DUQUE, Flávia. “Juntos Faremos”: Deliberação como Alternativa de Gestão na Administração Pública. **Administração Pública e Gestão Social**, v.7, n.2, p. 63-71, abri./jun., 2015.

CARVALHO NETO, A.; TANURE, B. ;SANTOS, C. M. M.; Lima, Gustavo Simão . Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, p. 35-49, 2012.

CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. Profissionalização da burocracia Federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, v.51, n.1, p. 1-26, jan./fev., 2017.

COLLIS,J.;HUSSEY,R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. (p.160-163).

DENHARDT, Robert B.; CATLAW, Thomas J. **Teorias da Administração Pública**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

DIAS, M. A. M. J. ; BORGES, R.S.G. Estilos de Liderança e Desempenho de equipes no setor público.**REAd**, v. 80, n. 1, p. 200-221, jan./abr., 2015.

GÓIS, C. **Lideranças Transformacional, Transacional e Laissez-faire**: Um Estudo de Caso. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Educação Almeida Garrett, Lisboa, 2011.

FARIAS FILHO, M.C.; MIRANDA, S.M. Práticas inovadoras e estilo de liderança na gestão pública municipal paraense. **Revista Pretexto**, v. 17, n. 4, p. 65-80, Out/Dez, 2016.

FLICK,U.**Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. PortoAlegre: Artmed, 2009.

KLUMB, Rosangela; HOFFMANN, Micheline. “ INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DO TRE-SC. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v.21, n.69, p. 86 – 102, mai./ago., 2016.

LIMA, Gustavo Simão; CARVALHO NETO, Antônio Moreira. Uma Leitura da Evolução das Teorias Sobre Liderança À Luz da Teoria da Estruturação de Giddens. **III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, João Pessoa/PB, 2011.

MARCHIORI, M.; VILAÇA, W. P. T.; SIMÕES, F. R.; PINTO, R. S.; FONSECA, R. K. A. A liderança transformacional e discursiva revelada ou desvelada? Um estudo empírico no

campo da indústria gráfica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ: ANPAD, 2010.

OLIVEIRA, M. A.; POSSAMAI, O.; VALENTINA, L. V. O. D. Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado. **Production**, v. 25, n. 2, p. 379-390, abr./jun., 2015.

PEREIRA, M.F; CECCATO, C.M.T.; MELO, P;A. A Influência do Líder no Processo de Criatividade dos Funcionários de Centros de Ensino de uma Universidade Pública Federal. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 5, n. 2, p. 127-148, Mai/Ago, 2007.

## APÊNDICES

**Quadro 1 – Quadro interpretativo dos dados obtidos**

Quadro de análises - Gestores			
Categoria	Subcategoria	Trechos	Significados
Caráter das Recompensas	Recompensas pelo alcance de metas ou conclusão de atividades	G1: A forma de recompensar é sempre agradecer, é fazer com que a moral do liderado ela seja elevada. E como se faz isso? eu elogio na hora de ser elogiado [...] acho que o elogio na hora certa é muito importante em termo de recompensa, claro, se não houver um prêmio a mais que possa ser dado.	Agradece; elogia; e reconhece que há recompensas melhores, porém, sente-se limitado pela estrutura organizacional.
		G2: Não, eu geralmente não retribuo uma meta alcançada não. Quando um trabalho é bem executado, eu dou os parabéns, eu agradeço a colaboração. Mas eu não recompenso de maneira assim... de faltar um dia de trabalho, ou esse tipo de coisa não. Mas eu procuro sempre dizer que a pessoa fez um bom serviço.	Da os parabéns; agradece a colaboração; diz que a pessoa fez um bom serviço. Não recompensa de outras formas, como faltar um dia de trabalho.
		G3: Aqui no setor é o seguinte, não é muito preso a horário de trabalho fixo [...]A gente preza mais a questão da produtividade, o compromisso com o resultado, se o setor tá tranquilo, tem pouca coisa, eu não tenho pra que ficar em cima dos servidores para que eles produzam ou cumpram o horário a rigor.	Flexibiliza o horário de trabalho de acordo com que a demanda de trabalho é atendida.
Processo de Delegação de Atividades	Critérios utilizados para delegação de atividades	G1: A capacidade do servidor, há determinadas tarefas que, você sabe... que nessa divisão de tarefas, que é realmente o nosso trabalho, cada um tem mais afinidade para determinada situação, então sempre que eu vou determinar uma meta, uma tarefa, eu busco sempre uma pessoa ou que está mais afeto daquela tarefa, ou tem mais afinidade com aquilo que vai ser realizado.	A capacidade do servidor; a afinidade para determinada situação.
		G2: Aqui no setor eu já meio que dividi as pessoas responsáveis por cada setor, ficou uma coisa meio que foi acontecendo e essa divisão foi uma coisa natural tá entendendo? Por exemplo, (nome de funcionário), ela trabalhou a muitos anos no (local), então todas as modificações correspondentes a (local), quem faz é ela. (S3G2) fez todo o (palavra suprimida para não identificação do setor estudado) de Campina Grande, então, toda modificação de Campina Grande quem faz geralmente é ela. As atividades maiores no interior, eu sempre mando (S2G2) e (nome de funcionário). <b>Tem meio que uma divisão que foi uma coisa natural, na verdade não fui eu que fui impondo não. Eu fui conhecendo o perfil deles e fui fazendo isso de maneira natural. Sem ser imposta.</b>	Divisão natural; a partir dos conhecimentos prévios do servidor em relação a localidade que demanda a atividade; de acordo com o perfil do servidor

		<p>G3: Depende muito do perfil, como eu conheço bem o perfil de cada um, até por já trabalhar a muito tempo com eles, eu sei qual é o perfil daquele servidor que é mais criterioso... mais tranquilo, mais cuidadoso com o trabalho. E tem aqueles servidores que são mais ágeis. Então... de acordo com a nova demanda, eu tento encaixar ela no perfil do servidor mais adequado. Mas mesmo assim, sempre fazendo o meio de campo entre a demanda e o servidor, sabe? Não deixar também órfão do problema. E não sobrecarregar ninguém.</p>	A partir do perfil do servidor.
Processo de execução de atividades	Participação dos servidores na tomada de decisão	<p>G1: Tudo que você vai fazer, há a pessoa que deve tomar a decisão final, mas não sem antes ouvir todas as pessoas que estão envolvidas no projeto, quando você tem uma medida a ser adotada e há ideias, várias, que possam realmente influenciar e ajudar na consecução daquela tarefa, eu acho que todas tem que ser ouvidas, e depois você vai tomar suas decisões.</p>	Escuta todas pessoas envolvidas.
		<p>G2: Eu peço a opinião, mas como eles ficam muito aqui dentro do setor, eles não tem acesso aos outros setores do (nome da organização) nem muito aos (nome do cargo mais elevado suprimido para não identificação da organização), quem recebe mais as ligações sou eu, então muitas vezes eles tem uma ideia predeterminada, acham que é de um jeito mas por eu andar mais nos outros setores e conversar mais com os (nome do cargo mais elevado suprimido para não identificação da organização) eu tomo a decisão realmente... <b>eu escuto, se eu concordar com o que eles tiverem falando eu sigo o que eles estão falando, mas as vezes eu tomo a decisão sem ser de acordo com o que eles estão falando pois eu acredito que seja melhor</b> pra o (palavra suprimida para não identificação do setor estudado).</p>	Pede a opinião, porém, nem sempre acata.
		<p>G3: Sim! Sim! Sim! Em regra, problemas simples do dia a dia não. Normalmente eu decido sozinho. Agora quando chega uma coisa em que possa interferir no dia a dia da organização, ou no dia a dia dos servidores. ai sim eu gosto de chamar pra conversa, em reunião de preferência, para que todos possam opinar e no final eu possa decidir.</p>	Problemas simples do dia a dia não. Coisas que interferem no dia a dia dos servidores ou da organização, é realizado reuniões.
	O líder passa/ensina individualmente as atividades	<p>G1: Eu tenho prazer em fazer isso, porque eu acho que conhecimento é uma coisa tão.... ela pode ser muito pessoal, mas você não pode deixar, você não pode levar pra si. [...] Eu faço questão de mostrar tintin por tintin de como é que eu faço. Para que ele possa copiar ou não.</p>	Gosta de ensinar.
		<p>G2: Não, quando eles tem dúvida, ou ficam sem saber como prosseguir, eles vem até a mim, e pergunta “você acha que eu devo fazer assim ou assado” eu oriento, mas eu não sou de tá indo, ensinando não.</p>	Quando os servidores tem dúvidas, vão até a gerente. A gerente não procura ir atrás para ensinar não.
		<p>G3: Sim. É individualmente. Ensino mesmo, passo a passo. [...] trabalho em conjunto... eu sempre tenho essa filosofia de não largar o problema na mão do colega, sempre trabalhar em conjunto, e se eu não tenho condições de dar apoio, eu chamo alguém da equipe pra dar apoio, que se tiver condições ou mesmo externamente, procurar outros setores que possam tirar as dúvidas, auxiliar, até pra chegar um resultado satisfatório.</p>	Ensina passo a passo, individualmente. Dá apoio aos servidores na execução das atividades.

	Verificação da Execução das Atividades	G1: Eu sou cobrador, eu fico sempre perguntando se já tá pronto, como é que é, o que é que falta, até que atinjamos o objetivo. Claro que não daquela forma imperativa, tem que ser agora, tem que ser... a não ser que a situação exija imediatismo.	Faz cobranças, pergunta se o trabalho já foi concluído. Não de forma imperativa.
		G2: <b>Eu verifico e (S1G2) verifica, que é a outra servidora.</b> Então as vezes, dependendo da pressa esquece algumas coisas no (palavra suprimida para não identificação do setor estudado), porque um (palavra suprimida para não identificação do setor estudado) é muito detalhamento né? Tem muitas etapas, aí a gente “oh fulaninho, você esqueceu isso aqui, detalhe mais isso aqui, isso aqui não tá bom” aí fica sempre nesse ida e vinda do (palavra suprimida para não identificação do setor estudado). [...] eu vou ser bem sincera, depende do servidor, tem servidor aqui que eu passo a tarefa e ele executa antes mesmo que eu pense, e tem outros que eu tenho que ficar cobrando. <b>Eu acho muito chato ficar cobrando, eu só cobro quando tá chegando no deadline mesmo, porque eu me constranjo muito de tá cobrando.</b>	Verifica as atividades. Conta com ajuda de outra supervisora que também verifica. Não gosta de cobrar a conclusão da tarefa, só faz isso em último caso.
		G3: Eu reviso tudo! Tudo que passa. Meu perfil é assim, eu gosto de ver o que cada um fez, e revisar ponto a ponto. Assim eu vejo que o que sai daqui, sai correto, e mesmo que não saia correto, eu sei o que saiu; o que retornar eu vou saber onde eu errei. Se eu não tenho esse controle, quando o processo volta, talvez eu não saiba como resolver. [...] A gente exige mais que, ele (servidor)... quando o setor está precisando daquele plus, aí sim a gente cobra.	Revisa tudo. Só cobra quando há necessidade de maior agilidade no serviço
	Incentivo ao liderado em rever velhos problemas em busca de novas soluções	G1: Eu acho que a medida com que você chega com novas ideias você tem que procurar engajar o servidor, o seu liderado para que ele possa realmente... primeiro se adaptar a suas ideias, e segundo executá-las de uma forma, da forma que você possa alcançar aquele mesmo objetivo de uma forma mais... qualificada, de uma forma melhor [...] Nossos processos, antigamente a gente tinha processos aqui, que eram processos físicos, agora, atualmente, os processos são eletrônicos, isso aí você tem que procurar se reciclar cada vez mais, ou seja, tem que aumentar a cada dia seu conhecimento, para que você possa desempenhar a mesma função agora num novo tipo de procedimento.	Busca engajar o servidor às novas ideias; incentiva a reciclagem do servidor, para adaptação à um novo procedimento.
		G2: Procuro, sei dizer... por exemplo, (nome de funcionário), ela costuma fazer levantamento, certo? Isso nas (local) do interior. E ela sempre executa de uma maneira que não é bom pra o resto da equipe, as pessoas quando pega. Aí a gente bate na tecla dela, sempre pra ela fazer esse novo padrão. Ela está aqui a muitos anos, e já está fora do mercado assim.... na questão de tecnologia mesmo... aí tem uma certa limitação.	Incentiva ao servidor realizar o trabalho de modo que colabore com os demais servidores do setor; aponta as limitações do servidor para que este busque executar de uma melhor forma.
		G3: Não sei se.... o reflexo dessa minha revisão, vê alguns pontos que eu retorno pedindo para que melhore entendeu? Mas reconheço que não é o ideal. O ideal seria se realmente tivesse uma política de incentivo, mas não temos. aqui não pensei em nada nesse sentido não. Mas é uma ideia. Mas na prática, na prática definitivamente não tem.	Não possui política de incentivo.



Relação entre o gestor e os servidores	Ações que incentive os liderados a se apropriarem dos ideais e objetivos do gestor	G1: Eu dou a ele o direito de participar de fato, ou seja, a pessoa tem que procurar entender aquilo que se quer, e gostar daquilo realmente que se pretende fazer. Então, eu entrego a tarefa para que a pessoa faça ao seu modo, mas de maneira que possa atingir o meu objetivo, que é fazer com que a tarefa seja efetivamente cumprida.	Dá o direito de participar; faz o servidor entender o que necessita ser realizado; deixa o servidor livre para realizar a tarefa a seu modo.
		<b>G2: Aqui no (nome da organização) tá chegando um momento que tá um pouco difícil, essa questão da motivação.</b> Sabe? Porque assim, a gente fez muitos (palavra suprimida para não identificação do setor estudado), e poucos foram executados, tá entendendo? Ai assim... Eles estão no momento meio desestimulados. [...] Quando 4 (palavra suprimida para não identificação do setor estudado) grandes que demandaram tempo, investimento, não sai do papel ... isso frustra todo mundo. Fica difícil pra você levantar a bola de novo, porque eles fazem, refazem, fazem, refazem e as vezes nem é executado. Ai trabalha, e não vê o resultado. <b>O que eu acho difícil aqui é isso. [...] Eu sempre digo a real [...], “Não vamos ficar pensando que é de presidente, que é de fulano, que é de sicrano, vamos pensar no final, que são os adolescentes, que são os menores, pra ver se tem uma condição pelo menos de atendimento melhor” procuro esse caminho da realidade mesmo.</b>	Sente dificuldade em motivar o liderado devido as limitações da organização. Procura falar a realidade. Incentiva a pensarem nos clientes que serão beneficiados, não na organização ou pessoas da organização.
		G3: Reuniões de alinhamento e de metas, por enquanto eu tou meio relapso nesse ponto. Porque eu tou escrevendo algumas coisas pra gente colocar em prática. Porque como a gente, a equipe já trabalha a muito tempo. Então... o do dia a dia eles fazem, já... executam. Mas ainda não está no nível adequado. Então eu tou preparando ainda o material, pra a gente começar a fazer as reuniões de alinhamento, pra todo mundo concordar com aquilo, comprar a ideia, e poder implantar.	Reuniões de alinhamento de metas; está escrevendo um manual de processos e práticas.
	Como é a relação entre o Líder e os Liderados	G1: Eu não sei como eles consideram em relação a mim, agora eu, estou muito satisfeito com as pessoas que eu lidero. São todas pessoas muito competentes, pessoas afeitas, e que gostam do que fazem. Isso pra mim é o mais importante em qualquer relação de trabalho.	Vê seus liderados como competentes, afeitas e que gostam do que fazem. Está muito satisfeito com seus servidores.
		G2: Eu não tenho muito perfil de chefe, você vê, eu não gosto muito de usar a minha sala, eu não gosto de ficar isolada, eu gosto de ficar junto deles. Até pelo meu serviço mesmo, que é uma parte de criação, então é sempre bom você partilhar, dividir... Eu não gosto dessa parte de ser chefe no sentido de ser a autoridade em relação a eles, gosto mesmo de dividir os serviços, as tarefas.	Gosta de ficar junto dos servidores; não gosta de ser um chefe, autoridade em relação aos colaboradores; gosta de dividir os serviços e tarefas.
		G3: É tranquilo, muito tranquilo. Eu só me acho meio chato. Mas assim... na convivência é super tranquilo. Sem problemas, sem rusgas, sem dissabores com nenhum deles não. Tranquilo.	Considera-se chato. Mas na convivência com os servidores é muito tranquilo, não tem problemas.

	Identificação das necessidades dos servidores pelo Líder	G1: É uma característica minha [...] eu acho que a gente tem que se envolver de certa forma, para buscar ajudar da melhor maneira possível, ou seja, no trabalho, na vida pessoal, na vida particular.	Acredita que tem que se envolver tanto na vida profissional como pessoal do servidor para tentar ajudar.
		G2: Se a pessoa tiver com muito problema, não adianta ela ficar, a não ser que ela queira ... porque tem gente que se distrai com o trabalho, mas tem gente que fica aqui e com a cabeça num sei a onde. Aí eu digo “vá resolver suas coisas, quando você tiver resolvido, você volte”, pra fazer um trabalho assim... não num gosto não assim não.	Se o servidor está com um problema pessoal e não consegue se concentrar no trabalho, procura liberá-lo.
		G3: Profissional, até que sim. Agora pessoal... não. Não sou muito , não consigo... meu mesmo, no meu particular... eu sou fechado. Fica mais na área profissional mesmo. Dificilmente eu consigo conciliar as duas coisas.	Identifica mais em relação ao profissional. Não gosta de se envolver na parte pessoal dos servidores.
	Ações que promovem ou Incentivem o crescimento do Liderado	G1: Nós temos aqui na organização cursos que são dados aos servidores, agora isso depende muito de cada um deles [...] Eu busco na medida do possível, liberá-lo, para que possa, em caso da existência de um curso, daquela oportunidade, da reciclagem, do aprendizado, que ele possa fazer e voltar pra mim, com mais conhecimento, com mais técnica, com mais aproveitamento.	Busca liberar os servidores para realizar cursos dados pela organização.
		G2: Eu procuro sempre vê se tem curso aqui na organização, que nunca mais... assim, a gente pede mas nunca mais saiu. Eu procuro, sabe? Nessa gestão mesmo, eu pedi dois cursos, mas até agora também... nada!	Solicita a gerência de capacitação cursos de aperfeiçoamento para seus servidores.
		G3: Infelizmente não. Nenhuma em curso não. Mas é uma ideia. A organização também não proporciona , fica difícil. Ultimamente está desse jeito. Você vê mais isso na iniciativa privada. A busca por resultados provoca isso. Aqui não, é mais difícil.	Não realiza esse tipo de ação.
Quadro de análises - Servidores Liderados por G1			
Categoria	Subcategoria	Trechos	Significados
Caráter das Recompensas	Recompensas pelo alcance de metas ou conclusão de atividades	S1G1 - A recompensa assim...ela vem mais na forma de elogio mesmo, né? De elogio, de incentivo. Toda vez que, por exemplo, eu entrego um trabalho a ele, se o trabalho for bem feito, óbvio né, ele elogia, e isso é muito bom, porque a parte mesmo de recompensa ele não tem como dá né? Seria uma gratificação, uma hora extra, ou um cargo, uma função, isso aí ele não tem como dar.	A recompensa é em forma de elogio. O servidor entende que o gerente não tem condições de dar uma recompensa como um cargo, uma função ou gratificação.
		S2G1 - Não existe muito essa coisa de recompensar, eu tou aqui a muito tempo... eu tou falando aqui de modo geral. Agora o que há, realmente, no serviço público aqui, pelo menos aqui no nosso setor é que as pessoas que passaram por aqui, são pessoa maleáveis; que de repente você precisa de alguma coisa, você precisa se ausentar, você não tem aquela coisa muito rígida no que diz respeito a isso	Não existe essa ação de recompensa. O que existe são gestores maleáveis em relação ao horário de trabalho.

Processo de Delegação de Atividades		S3G1 - Eu acredito que a recompensa aqui é a satisfação do trabalho realizado. A forma de tratamento.	A forma de tratamento.
		S4G1 - Da parte motivacional existe, da parte financeira pode até ter vontade da parte dele, mas o órgão não oferece as ferramentas para ele, não dá possibilidade de recompensar dessa forma a gente. Mas que existe a boa vontade dele.	Recompensas na parte motivacional. Na parte financeira pode haver a boa vontade dele, mas o órgão limita nesse quesito.
		S5G1 - Nesse sentido de concluir uma atividade, não! Agora assim... ele não é muito rígido em cumprir o horário, e se precisar faltar um dia, conversar com ele... ele deixa. agora de.. <b>alguma recompensa porque terminou uma tarefa, fez alguma coisa, não. E nem poderia né?! Já pensou, em ser pra tudinho?</b> Porque antes dele vir, deveria conhecer cada um né? Pra poder de repente conseguir um cargo comissionado, entendeu? Uma gratificação... aí teria que conhecer, saber o que cada um faz... mas a gente sabe que aqui no órgão não é assim não.	Apenas relacionado a flexibilização de horário.
		S6G1 - Ele elogia a equipe, que a equipe é eficiente.	É em forma de elogio.
	Critérios utilizados para delegação de atividades	S1G1 - Ele vê a capacidade da pessoa e se a pessoa tá em condições assim, se ela tem tempo disponível né?! Pra fazer aquilo, pra não sobrecarregar. Aconteceu já uma vez comigo, ele queria me mandar pra um treinamento de processo eletrônico e eu disse a ele “olha, eu não tenho como fazer esse treinamento” porque na época estava havendo várias adesões a atas, atas de telefonia móvel e fixa e eu tava fazendo as informações, e eu não tinha condições e disse a ele “óh, não dá”, e ele disse “tá bom” designou outra pessoa que estava com disponibilidade de tempo.	Ele vê a capacidade do servido, se o servidor tem tempo disponível.
		S2G1 - Quando um gestor chega aqui, a coisa já é muito pré determinada, você pode prestar atenção. Tem a pessoa encarregada da parte da Energisa, tem a pessoa encarregada da parte de telefonia, tem a pessoa disso, a pessoa daquilo. Uma coisa ou outra esporádica, assim... mas não é aquela iniciativa... “eu vou mandar isso, porque fulano é o mais indicado para fazer”.	Os serviços são pré-determinados. Não existe a delegação porque aquele servidor é o mais indicado para o serviço.
		S3G1 - Eu acredito que ele passa uma função pra cada um. Porque aqui, assim... não tem assim muita diferença. Assim, o que eu posso fazer, você pode fazer dentro da parte administrativa.	Na parte administrativa da gerencia, não há muita diferença, todos podem realizar todos serviços. O gestor passa uma função pra cada um.
		S4G1 - Não tem planejamento, não tem organização. Ele não tem noção do que é pra mim, do que é pra (nome de funcionário), do que é pra... ele sabe as coisas específicas, o que é energisa, de claro, e água, o resto... ele não sabe ordenar direito. Algumas coisas ele sabe pra quem passar, outras ele passa aleatoriamente.	Não tem planejamento, não tem organização. O gestor não sabe ordenar direito, algumas coisas ele sabe pra

Processo de execução de atividades			quem passar, outras são aleatoriamente.
		S5G1 - Eu acho que não, acho que é porque eu já fazia, aí continuou fazendo.	Vai de acordo com o que já era realizado no setor.
		S6G1 - Vai de acordo com o que já era feito no setor, eu acredito.	Vai de acordo com o que já era realizado no setor.
	Participação dos servidores na tomada de decisão	S1G1 - Não é um chefe autoritário, entendeu? Ele chega mais propondo mesmo, e ninguém tá confundindo as coisas, mesmo ele tendo essa postura, democrática né!? Mas todo mundo tá tendo a responsabilidade de levar pra frente né?! A gerencia, cada um com suas funções. Então ele é muito democrático, muito aberto mesmo.	Não é um chefe autoritário. Possui uma postura muito democrática. Ele chega mais propondo.
		S2G1 - Eu creio que sim, pelo menos ele já me chamou várias vezes, até liga para consultar a respeito de determinado assunto, determinada atitude que ele quer tomar, e presencialmente ele me chama, já vi chamar outras pessoas. Claro que a decisão final sempre cabendo a ele, mas sempre pediu opinião a respeito disso.	O gestor pede opinião presencialmente, as vezes consulta pelo telefone. A decisão cabe a ele, mas sempre pede a opinião.
		S3G1 - Ele consulta, dialoga pra saber se é o ideal. Ele também aceita minhas sugestões. Então ele escuta.	Ele consulta o servidor, dialoga, aceita sugestões.
		S4G1 - Coisa que eu não via em outros (gestores), ele chama! Pergunta: o que você acha que eu devo fazer? Aí ele pode aceitar ou não. Mas ele chama, ele pergunta. Ele é bem diferente nisso.	Diferente de outros gestores, ele chama e pergunta a opinião.
		S5G1 - tem uma coisa assim, quando tem algum processo que ele não tá conseguindo assimilar bem. Aí ele pede... pelo menos isso aí ele faz. Pede ajuda a gente.	Quando tem um processo que ele tem dificuldade, ele chama o servidor e pede ajuda.
		S6G1 - É sim, pronto, ele quer tirar a divisória, aí ele falou que vai reunir, fazer uma... tipo... uma eleição pra ver quem quer, quem não quer. Então, ele deixa a turma participar das decisões dele né?! Pra o povo não dizer “foi o chefe que quis assim”.	Até coisas simples que ele vai realizar na gerencia, antes ele consulta todos os servidores.
	O líder passa/ensina individualmente as atividades	S1G1 - <b>Ele chegou, teve que aprender muita coisa com a gente</b> , na verdade [...]Mas assim, eu aprendo todo dia uma coisa com ele, até assim, coisas que eu faço por exemplo, ofício, que eu sou acostumado a fazer, diligências, informação, <b>ele muitas vezes ele pega, e corrige uma coisa “olha Fábio, isso aqui...” é um detalhe, mas que pra mim, é novo.</b> Ele me ensinou a grampear!!! Sem mentira nenhuma. Desde 88 que eu grampeio, que eu furo, tou falando em papel, mas eu grampeava de uma maneira e ele me ensinou a grampear de outra; pra gente poder visualizar bem as laudas de um expediente, melhor... <u>sem perder por exemplo, de ler as margens que ficam próximas ao grampo.</u>	O gestor teve que aprender muita coisa com os servidores. Mas a troca de ensinamentos é mútua, até em coisas simples, corriqueiras do dia a dia.
		S2G1 - Aqui a gente mais que discute, a gente mais que troca ideia, porque olhe.... veja bem... o gestor chega aqui... as coisas aqui já são predeterminadas, o gestor quando chega no setor, pega o bonde andando.	No setor o gestor e os servidores trocam mais ideias, discutem. Quando o

			gestor chega no setor, pega o bonde andando.
		S3G1 - Não, em questão de texto ele gosta de revisar... antes de assinar ele gosta de revisar, e as vezes ele coloca o toque dele.	O gestor gosta de revisar os textos, e as vezes realiza alterações.
		S4G1 - Eu não vejo, ainda não vi não.	Não vejo essa ação.
		S5G1 - É porque ele chegou, já muitos anos que a gente trabalha, aqui né? Ai fica difícil, o pessoal já trabalha daquele jeito né?! Na verdade a gente é que diz pra ele né?! É o contrário. Como é que funciona, como é que o setor funciona. Mas sempre né?! Quando a gente faz alguma coisa, é com o aval dele né?! Quando vai preparar algum documento, tem que passar por ele pra dizer se está certo ou se está errado.	O gerente chegou, as pessoas já sabiam executar o serviço. Os servidores tiveram que ensinar ao gestor o serviço. Mas sempre que os servidores fazem alguma atividade, tem que ter o aval do gestor.
		S6G1 - Já vi, a digitar “assim não (nome de funcionário), assim”, “faz assim”, uma planilha, um negócio, um texto, ele quer daquele jeitinho ali, aí ele diz, com jeitinho aí diz “não, assim não, desse jeito” “assim fica melhor”.	Um texto que um servidor faz de uma forma, ele indica a modificação.
	Verificação da Execução das Atividades	S1G1 - Diariamente, diariamente. A primeira coisa que ele fala quando chega é “bom dia” e depois ele pergunta “como é que tá aí isso, aquilo e aquilo outro, quando ele faz essas perguntas eu percebo que ele tá... bem informado do serviço né? E ele acompanha mesmo e cobra diariamente.	O gestor pergunta sobre o andamento do trabalho, acompanha e cobra diariamente.
		S2G1 - Olhe... é.... cobrar sempre cobra, agora eu não sei se tem essa... tou falando aqui, nesse tempo todo... esse acompanhamento mais profundo.	Cobra o serviço, mas não sei se há um acompanhamento mais profundo.
		S3G1 - Assim, o acompanhamento... eu não diria acompanhamento, mas sempre que a gente realiza uma função, ele confirma, assim... passa pelo crivo dele, ele autoriza; tipo assim... ele atesta que aquilo ali foi realizado. E tem cobrança de prazo.	O servidor não vê como um acompanhamento, relata que depois que é executada a atividade passa pelo crivo do chefe. Há cobrança de prazo.
		S4G1 - Aquela coisa bem informal, ele chega “terminou?” só cobrando. “terminou? Ta faltando o quê?” dessa forma, bem básica mesmo. Nada de.... bem básico, bem informal. Bem amigo. “terminou” e eu: ainda não, “já fez?” e eu: vou fazer.	Muito informal, o gerente pergunta como está o andamento do trabalho.

Incentivo ao liderado em rever velhos problemas em busca de novas soluções	S5G1 - Eu acho que já não existe muito não.	Não vejo essa ação.
	S6G1 - É... eu acredito que ele é bem presente nas atividades, eu vejo ele bem a pá da coisa.	Este servidor acredita que o chefe é presente nas atividades, está a pá dos serviços que ocorrem no setor.
	S1G1 - Toda vez que eu levei assim... um problema, dentro das minhas funções, das minhas obrigações aqui pra ele, e disse pra ele que achava que deveria ser feito de outra forma, ele discutiu aquilo comigo, e me deixou assim... me deu abertura para eu fazer até mudanças mesmo.	Ao levar um problema ao gestor, ele discute sobre aquilo e dá abertura para o servidor realizar mudanças.
	S2G1 - Eu não vejo isso no serviço público como o geral; as vezes você tem como resolver um problema, tem como colocar uma coisa pra andar, e não pode por conta dos entraves do serviço público. Quantas vezes, você aqui, eu aqui conversando aqui com ele, pra tentar fazer isso, fazer aquilo, mas iai, como? Fazer como? Num tem como. Porque a gente vê que tem como resolver, mas os entraves do serviço público é muito grande.	O servidor acredita que os entraves do serviço público limitam as resoluções dos problemas.
	S3G1 - Eu acredito que ele ainda não teve espaço para fazer isso, acho que ainda foi pouco tempo, o setor trabalha assim de uma forma muito... o tipo do serviço, ainda não tem como chegar e mudar. Existe já uma rotina, pra cada serviço, que é solicitação, compra, entrega ou execução aí depois pagamento. Então eu acho que não teve outra forma dele poder mudar esse sistema. <b>Mas incentivar a fazer o serviço de uma forma melhor.... não, acho que ele ainda não fez isso. Inclusive a gente sugeriu, porque nós temos um sistema né? A gente pode ter um sistema de ficar todo mundo interligado.</b> Então ofícios, todo tipo de documentação por exemplo, a gente pode tá numa sequência... ou mais, entendeu? Ou pra dialogar, ter nosso próprio chat. Então aqui... nem todo mundo acessa, nem todo mundo sabe como funciona, a gente vê que tem pessoas aqui que abrem o malote digital e outras não abrem... <b>então eu acho que isso não foi mudado ainda.</b>	Pelo tipo de serviço que é executado, não tem como mudar pois já existe uma rotina. Esta servidora relata que ela e outra sugeriram melhorias, porém, até o momento não foram acatadas.
	S4G1 - Ele procura querer padronizar tudo que a gente faz aqui, da parte dele tem. Mas incentivo pra gente fazer melhorias, não. E também não tem interesse lá de cima né?! É sempre do maior para o menor. Aqui tem a hierarquia grande. Então se não tem interesse de lá de cima pra que tenham inovações...	Este servidor acredita que não há essa ação. A hierarquia da organização limita, pois não há interesse dos superiores que haja inovação.
	S5G1 - Não, isso aí não.	Este servidor acredita que não há essa ação.
	S6G1 - Ele incentiva, do jeito dele.	É de um jeito próprio do gestor.

	Ações que incentive os liderados a se apropriarem dos ideais e objetivos do gestor	S1G1 - Eu não sei se é uma técnica baseada em algum especialista na área ou se é da vivência mesmo dele. Porque nosso chefe, é uma pessoa que já tem muita experiência no setor público, né? ele já está a muitos anos, inclusive como chefe de gabinete. Então, você sabe né? Na vida profissional é assim, tem aquilo que a gente estuda na faculdade e tem a prática, a teoria e a prática. Eu não sei, eu acredito que a técnica dele seja mista, o que ele aprendeu na faculdade, e o que ele aprendeu no dia a dia.	O gestor possui muita experiência no setor público. Ele une a prática a teoria.
		S2G1 - Não, eu acho que não funciona muito isso aqui não. Não que eu esteja dizendo que é deficiência de um ou deficiência de outro. Eu acho que não funciona muito aqui, no setor. No serviço público eu acho que isso não se encaixa muito não.	Isso não funciona no setor público.
		S3G1 - Eu acredito que assim, ele integra o servidor, assim... dentro do jeito dele de liderar. De uma forma assim, mais espontânea, porque ele é muito dinâmico, ele dialoga bastante, ele é bem humorado, então isso também é uma forma de conduzir o servidor, ele consegue.	O jeito espontâneo do gestor, ele é dinâmico e dialoga bastante, é bem humorado, isso é uma forma de conduzir o servidor.
		S4G1 - Não. Não. não. Até porque eu não vejo nem incentivo né?! Não, não tem o incentivo. Não, tem não.	Não há esse incentivo.
		S5G1 - É porque... por conta da rotina de trabalho da gente, acho que isso aí não encaixa não.	Não há esse incentivo.
		S6G1 - Ele tem uma motivação pra alegrar o setor, brinca, tudinho, e assim vai alcançando as metas dele, de acordo com... eu vejo ele passar alegria pro pessoal. Mesmo ele estando doente, tem dia que ele não vem muito bem, né!? Que a gente vê. Mas ele passa aquela alegria pra que a gente não desmotive a equipe.	O gestor possui uma motivação para alegrar o setor, brinca e passa alegria para o pessoal.
Relação entre o gestor e os servidores	Como é a relação entre o Líder e os Liderados	S1G1 - Totalmente aberto, a porta do gabinete dele tá sempre aberta, uma pessoa que sempre escuta, entendeu? Discute os assuntos, ele é muito... tem assim uma postura, uma atitude de chefe muito, muito moderna mesmo.	O gestor é totalmente aberto, a porta do gabinete dele está sempre aberta. Possui uma postura, atitude de chefe muito moderna.
		S2G1 - Eu o conheço a mais de vinte anos, é uma coisa que eu já tinha, conheço a muito tempo, ele já foi gerente aqui uma vez, a gente tem até uma relação de amizade mesmo porque faz muito tempo. Extrapolou mesmo até a questão da chefia aqui.	Há uma relação de amizade.
		S3G1 - Uma relação sadia, normal. Mais profissional, de hierarquia. Eu coloco ele como gerente, e ele me coloca como funcionária. Mas isso no tratamento horizontal, não existe estar à cima ou estar a baixo.	Uma relação sadia, profissional, de hierarquia.

		S4G1 - <b>Amigável, tem contratempos.</b> A gente as vezes quer da andamento em determinado processo, quer colocar pra frente algumas punições pras empresas. Hoje mesmo eu tive um bom contratempo com ele porque ele veio perguntar pra mim “Quem vai ficar responsável por um novo contrato com a (nome da empresa prestadora de serviço)? Porque tem que ficar alguém.” Eu disse: “não posso”; Porque tiram a moral da gente com relação a empresa, (nome de funcionário de empresa prestadora de serviço) ligou ainda pouco pra mim, perguntando de um processo de pagamento que a princípio eu tinha dito que não ia ser pago por conta das pendência com a FGTS, mas ela fez “mas eu falei com o chefe”, se falou então eu não tenho condição alguma de fazer nada. E por essa razão eu disse que não posso ficar como fiscal de contrato.	Amigável, mas há contratempos em relação às atividades do trabalho.
		S5G1 - Bom. Normal.	Normal.
		S6G1 - Ahhh... legal.	Legal.
	Identificação das necessidades dos servidores pelo Líder	S1G1 - A parte humana, é incrível. Vejo ele empenhado aqui com pessoas que tem problemas pessoais, problemas de saúde, problemas de saúde na família, e ele tá sempre sensível, disposto a ajudar todo mundo. [...] E é exatamente por isso que ele conseguiu conquistar a equipe, porque ele domina bem esses dois aspectos aí, técnico que ele entende muito, e a parte humana de lidar com o ser humano ele realmente é muito bom também com isso.	A parte humana do gestor é incrível. O gestor se empenha na resolução dos problemas pessoais dos servidores.
		S2G1 - Uma pessoa sensível aos problemas, sensível aos servidores, agora o serviço público em si não é. Quanto o chefe imediato, o que ele pode fazer é muita pouca coisa, é autorizar um afastamento, abonar uma falta, alguma coisa assim. O que ele pode fazer é muito pouco, Uma palavra de apoio.	O gestor é uma pessoa sensível aos problemas dos servidores. Mas o que ele pode fazer é muito pouco, abonar uma falta ou uma palavra de apoio.
		S3G1 - É sim, por exemplo, não tem computador pra todo mundo, ele sabe disso né? Nem todo mundo tem sua estação de trabalho, aqui é quase compartilhado. Por enquanto está funcionando dessa forma. Mas assim, eu acredito que ele ainda não teve o... o órgão ele não tem, não tá fornecendo. Mas ele sabe da necessidade que a gente tem.	O gerente sabe das limitações do espaço físico do setor.
		S4G1 - Eu já ia falar, justamente a palavra sensível. Nesse ponto aí, ele é bem sensível com o sentimental do funcionário dele, ele procura saber como a gente tá, ele entende quando a gente tem alguma necessidade de não estar aqui. Ele é bem familiar com a gente. É um parceiro nesse sentido. Ele e, humano! Ele é humano.	O gestor é sensível ao sentimental do servidor. O gestor é humano.
		S5G1 - Eu acho que tem, assim... se você tá com alguma coisa, algum problema, acho que tem. “vá mais cedo hoje” até quando eu tava de férias também, eu queria voltar, e ele “Não , fique, venha só na segunda”, ele tem, tem essa sensibilidade.	Este servidor acredita que o gerente consegue identificar as necessidades, e tenta atendê-las.



		S6G1 - Tem sim, eu vejo isso, ele é até humano assim... uma vez (S2G1) estava de cabeça quente com as coisas dele aí, ele “Vá embora, descanse, melhore... amanhã volta pra tentar trabalhar melhor”, tipo assim né? Eu vejo ele bem sensível.	O gestor é muito humano.
	Ações que promovam ou Incentivem o crescimento do Liderado	S1G1 - Olha, eu acho que a maneira como ele lidera o setor, entendeu? Sem impor. É que tá suprindo esse lado aí né? As pessoas estarem sempre buscando agradar o líder, melhorar sempre o serviço, porque ele não faz ameaças, ele não cobra de maneira arrogante, e isso acaba levando assim... impulsionando as pessoas, dando uma motivação, pelo menos é como eu me sinto, dando uma motivação para trabalhar cada vez melhor e ajudá-lo nessa empreitada né?	A maneira como o gestor lidera o setor, sem impor, sem ameaças, não cobra de maneira arrogante e isso motiva os liderados.
		S2G1 - Olhe... pra melhora, tanto é que nós ultimamente, nós estamos aqui, tem quatro pessoas aqui da sala fazendo um curso... <b>assim, a melhora, essa melhora, intelectual e financeira, Tem! Realmente isso existe, mas da parte do órgão né?</b> Existe um incentivo pra você tendo alguns cursos, complementares a seu curso superior, isso tem uma recompensa financeira, tá entendendo? Do bojo do órgão. Entendeu? [...] O curso que nós estamos fazendo, eu não sei se o órgão oferece, eu creio que sim. Mas não sei li informar isso exato, o que nós estamos fazendo é um curso fora daqui.	A melhoria intelectual e profissional existe um incentivo por parte do órgão.
		S3G1 - Assim, eu acredito que ele ainda não teve a oportunidade de fazer isso. Assim, cursos ou palestras... Mas eu acredito que quando ele tiver oportunidade, com certeza ele vai fazer. <b>E o órgão tem um programa de incentivos, de incentivos a qualificação. Esse programa ele é pra estimular o servidor a se qualificar... assim... a estudar. Se você tiver uma graduação e trabalhar na sua área, aí você recebe uma gratificação em cima disso,</b> uma porcentagem em cima do vencimento; a mesma coisa acontece com quem tem mestrado, e pra quem tem doutorado. Tem outro programa também que incentiva o servidor a desenvolver ideias, ou assim... na área social, na área da saúde, na parte de ambiental. [...]. Ai seria uma recompensa financeira, você não deixa de se auto promover, você está estudando, você está se desenvolvendo, está trabalhando sua saúde mental de qualquer forma, e em contrapartida, o órgão li oferece um recurso financeiro.	O órgão possui programas de incentivo, o servidor recebe uma recompensa financeira pelos cursos que possui.
		S4G1 - Não, não tem. Nem da parte dele, nem dos outros gestores. Porque a gente ia atrás, procurava, tentava marcar, fazer as inscrições, e eles sempre diziam que não tinha orçamento, dotação, e tudo mais. [...] <b>Eles limitam mesmo, eu acho que começa a prender do próprio chefe imediato, deles mesmo. [...] A gente tem que buscar respostas no Google mesmo!</b> Ajuda no Google ou então nos outros setores com os amigos, mas pra ter curso, especialização, aperfeiçoamento, de forma alguma.	Os servidores procuravam cursos, porém, a limitação começa do gestor imediato. Os servidores têm que sanar as dúvidas através do google ou nos outros setores com os amigos, mas não há cursos, especialização, aperfeiçoamento.

		<p>S5G1 - Não. Aqui a gente num já sabe, que é quem... você pode ter competência, você pode trabalhar muito.... você pode gerir muitas coisas e sei lá, mas infelizmente aqui não tem isso não, ninguém vê isso não; tem que ter amizade. [...] <b>Pra melhoria da pessoa não, nesse sentido profissional... é alguma coisa ligada ao trabalho aqui, o que necessita, né? “Ta precisando disso, de utilizar aquilo, aquele sistema novo” aí... ele recruta alguns pra serem treinados né?!</b></p>	<p>Aqui no órgão não é pela competência, para um crescimento tem que ter amizade. Apenas coisas ligadas ao trabalho, um treinamento para um sistema novo, o gestor recruta alguns para aprender e repassar para os demais.</p>
		<p>S6G1 - Ainda não vi não.</p>	<p>Este servidor ainda não viu a prática desta ação.</p>
Quadro de análises - Servidores Liderados por G2			
Categoria	Subcategoria	Trechos	Significados
Caráter das Recompensas	Recompensas pelo alcance de metas ou conclusão de atividades	<p>S1G2 - Ela sempre elogia, ela fala quando a gente faz, o pessoal faz alguma coisa assim... que cumpre rápido, ela sempre elogia aqueles que sempre fazem as coisas com mais velocidade, que tem assim... mais presteza.</p>	<p>Ela sempre elogia</p>
		<p>S2G2 - Não necessariamente, mas a recompensa na verdade é a amizade que ela fez pra gente. Então isso aí não tem preço. Trabalhar em um ambiente em que o chefe, ele abdica de estar em seu ambiente, no local reservado pra tá no meio da gente, participando, e atuando junto com a gente, isso é a maior gratificação que se pode ter.</p>	<p>A amizade dela é uma recompensa, não há maior gratificação que um chefe que abdica de sua sala pra estar no meio da gente.</p>
		<p>S3G2 - Não num tem essa recompensa não, mas ela é bem legal. Só as vezes assim.... por exemplo, ela fica dizendo assim “passa pra (S3G2), que ela num instante termina, passa num sei o quê” só isso, mas não que tenha alguma recompensa não.</p>	<p>Não há recompensas, é mais em termos de reconhecimento</p>
Processo de Delegação de Atividades	Critérios utilizados para delegação de atividades	<p>S1G2 - Geralmente é assim: (local) é uma pessoa só que pega, Campina Grande tem outra pessoa, (local) tem outra pessoa, a não ser que aquela pessoa esteja com muita coisa, a gente redistribui, pra não ficar uma pessoa parada enquanto outra tá esperando porque aquilo é dela. <b>No geral sempre tem pessoas que ficam com determinadas coisas. Não é obrigatório.</b> Ai isso aí eu vou vendo com ela (a gerente) a medida que vai chegando, dependendo do que tiver a gente vai distribuindo as tarefas.</p>	<p>É pré-determinado por localidade, cada servidor é responsável por uma localidade; mas isso não é obrigatório. De acordo com que a demanda chega a gente vai distribuindo.</p>

Processo de execução de atividades		<p>S2G2 - Aqui existe uma distribuição da seguinte forma, existem pessoas que tem disponibilidade pra viagem, é o meu caso e da (nome de funcionário), porque nós não temos filhos pequenos [...] e quando tem atividade aqui próximo, as meninas pegam. Então existe essa... essa distribuição. Por exemplo, tem aqui as demandas dos (nome do cargo mais alto da organização), que são aqui dentro do prédio, então essas eu nunca peguei e não pego, porque é as meninas, é da responsabilidade delas. Então isso aí é tranquilo. Fora isso ela é bem justa na distribuição, <b>com relação ao volume de trabalho, repassa pra quem estiver livre. E outra coisa, aqui a gente trabalha em equipe</b>, apesar de cada um ser responsável por determinado (palavra suprimida para não identificação do setor estudado), mas na hora quando tem alguma coisa mais complexa, todo mundo se reúne pra resolver.</p>	Existem pessoas com disponibilidade pra viagem, essas ficam com as filiais do interior, quando é locais próximo ficam com as que não tem disponibilidade pra viagem. Na distribuição de trabalhos é analisado o volume de trabalho que cada servidor está, se for um trabalho grande é realizado em conjunto.
		<p>S3G2 - Primeiro ela vê quem tá livre né?! Quem tá sem nenhum trabalho. Se for coisa urgente, pra uma que faz mais ágil. Se for um projeto muito grande, aí junta às vezes duas pessoas, às vezes junta até mais.</p>	Ela olha quem está livre. Olha as habilidades das pessoas, se o trabalho urgente ela escolhe uma pessoa mais ágil, se for um trabalho grande ela junta duas pessoas ou mais.
	Participação dos servidores na tomada de decisão	<p>S1G2 - Às vezes, quando tem coisas que chegam que a gente nem toma conhecimento, ela mesmo resolve, mas tem coisa assim que ela fica até em dúvida, aí ela vem, pede opinião as meninas, ela sempre está aberta a isso.</p>	As vezes a gente não toma nem conhecimento, outros momentos ela pede a opinião.
		<p>S2G2 - É como eu digo a gente quase não a percebe como uma chefe, a gente se percebe e atua como uma equipe. Então cada um colabora com o outro, existe um senso de cooperação muito forte da equipe.</p>	A gente quase não a percebe como uma chefe. Atuamos como uma equipe. Existe um senso de cooperação muito forte no setor.
		<p>S3G2 - Consulta! Tem várias situações assim... quando é dúvida de alguma coisa, chega algum processo que não é daqui, que não é muito normal, ela chama, pergunta, tem muitas coisas... É porque na hora pra eu lembrar assim.... mas ela chama! Tem essa parceria assim... é tanto que ela senta ali né? Não fica na sala dela! A gente não teve nenhum que ficou assim junto com a gente não, só ela.</p>	Quando ela tem uma dúvida, ela consulta a gente. Existe essa parceria. É tanto que ela senta ali junto com a gente.
	O líder passa/ensina individualmente as atividades	<p>S1G2 - Ensina, quando precisa ensina. [...] Quando ela chegou todo mundo já estava aqui. Então todo mundo meio que já sabe o que deve fazer né? Mas quando chega assim... alguma coisa diferente, alguma coisa mais específica... ela senta, porque ela tem a experiência dela também né? Que ela trás e ela compartilha isso. Aí ajuda também nesse sentido. Não nos processos que são sempre os mesmos.</p>	Quando precisa ensina. Ela tem a experiência dela, e ela repassa isso. Não nos processos que são feitos do mesmo jeito.
		<p>S2G2 - Sim já aconteceu, em uma ou outra situação em que as pessoas estavam tendo dificuldade, ela chegar e ensinar.</p>	Em alguma ou outra situação que a pessoa tenha dificuldade

Verificação da Execução das Atividades		<p>S3G2 - Às vezes a pessoa tá com uma dúvida, aí ela vem, senta do lado aí “vamos fazer assim, vamos fazer assim” aí pergunta a outro, “o que que tu acha?”, aqui é tudo em conjunto, pra tudo!</p>	<p>Quando a pessoa tá com dúvida. Se senta do lado e vai fazendo em conjunto, pedindo opinião dos outros.</p>
		<p>S1G2 - Quando chega, processo por exemplo, da (local), “ei, óh, vamos vê aqui, é um (palavra suprimida para não identificação do setor estudado) grande, vamos dividir, aí fica ela com 1 ou com mais 2, divide, compartilha a ideia, aceita sugestão e junto com todo mundo aqui. [...] <b>Esse controle das coisas que estão aqui sendo desenvolvidas é mais comigo.</b> Aí quando tem uma coisa que demora mais, aí eu vou “oh, (nome da gerente), isso aqui, vamos ver, vamos falar com ela e tal” aí a gente controla juntas, mas essa parte de ver o que está sendo feito é mais comigo. Aí eu vou lá e faço junto com ela. Eu fico vendo, aí quando termina, a pessoa que termina geralmente vem e “oh, eu fiz assim”, aí senta com ela aí vê, aí tá ok? Ta ok! Aí manda pra frente. Mas ela deixa livre pra quem tá desenvolvendo.</p>	<p>Quando é um trabalho grande ela divide os trabalhos, faz em conjunto. O controle do que está sendo executado é com a supervisora. Se alguém está muito atrasado cobramos juntos. Quando a pessoa termina o trabalho mostra pra supervisora ou pra a gerente. A gente analisa se está tudo ok. Os projetos grandes ela mesma olha. Ela deixa o servidor livre para desenvolver o trabalho.</p>
		<p>S2G2 - Quando a gente faz os trabalhos a gente passa pra ela. Quando tem as dificuldades também passa, e existe essa interação. [...] Então quer dizer, que ela não entrega assim... a coisa e abandona não. <b>A gente tá sempre conversando, e como ela tá ali próxima, então sempre tá participando, sempre tá vendo o que a gente tá fazendo, e se houver alguma dificuldade ela participa, aliás... todos participam.</b></p>	<p>Quando realiza um trabalho ou tem uma dificuldade, passa para a gerente. Como ela está ali próximo, há essa interação. Todos participam.</p>
		<p>S3G2 - Ela pergunta as vezes “e aquele processo que tá aí, tá como?”. Porque ela vê lá o processo na mesa dela ainda né?! Então ela vê que ainda não foi despachado aí ela faz só isso, só faz perguntar mesmo. E as vezes tem aqueles que tem o prazo né? Algum prazo, aí ela diz “agiliza aí mais, que tem que entregar tal dia”. [...] <b>ela não olha todos processos não, quem olha mais é (S1G2), que como ela é supervisora, a líder passa mais pra ela.</b> Assim... porque ela vê mais, que é ela que faz o processo, descreve, despacha, (S1G2) é quem faz o despacho e a líder verifica, agora <b>quando é uma coisa mais complexa, quando é um (palavra suprimida para não identificação da gerencia) de um (cargo mais alto da organização) tudo... ai ela olha!</b> E a gente também pergunta a ela, pra não ficar a responsabilidade toda em cima da gente! <b>Ela acompanha tudinho. E quando é uma coisa muito grande, ela vai</b></p>	<p>Cobra a conclusão perguntando o andamento do processo. Ela não olha todos processos, a supervisora ajuda. Quando é algo mais complexo a gerente verifica. Perguntamos a ela, para não ficar com a responsabilidade</p>

		acompanhando, a gente vai mostrando, ela vai acompanhando, dando sugestão. [...] Quando é coisinha pequenininha, aí a gente passa direto, até porque tudo que a gente faz a gente tem que pedir aprovação do gerente do setor que solicitou a atividade, então mesmo que ela dissesse assim “não, isso aqui não tá bom” como muitas vezes a gente acha que não está bom, e se o gerente do setor disser “eu quero assim” tem que fazer assim! Agora quando é um (palavra suprimida para não identificação do setor estudado) maior mesmo, aí não, a gente entra tudo em um consenso aqui, e ela fica orientando e acompanhando.	toda. Ela vai acompanhando, dando sugestão.
Incentivo ao liderado em rever velhos problemas em busca de novas soluções	S1G2 - Não, não tem não. É porque assim, o que a gente faz aqui é muito... são processos diferentes mas são atividades repetitivas. É sempre o mesmo procedimento. E como tem funcionado eu acho que não tem muito isso não.		Não acredita que haja essa ação, pois a atividade é repetitiva.
	S2G2 - É porque como a atividade que a gente desenvolve já a tanto tempo, que não tem... [...] <b>Olhe, o que a gente fez aqui e ela deu todo o apoio, é que existe um outro aplicativo que a gente faz as (palavra suprimida para não detecção do setor estudado), e eu aprendi. É mais fácil, mais intuitivo, que é o (nome do programa) [...] eu perguntei a ela se seria interessante de todo mundo aprender. [...] Então o que aconteceu, eu fiz o curso, eu cheguei, e a gente no tempo tinha um datashow na (nome do setor vizinho), e eu me dispus de toda sexta-feira, que ia tá todo mundo aqui, que o expediente é pela manhã e fiz o curso. [...] ela apoiou e participou!</b>		A atividade a gente já desenvolve a muito tempo. Este servidor aprendeu a manusear um programa novo, e a gerente apoiou que ele repassasse o aprendizado para os demais usarem este programa.
	S3G2 - Já, a gente precisa de um programa novo que tem. Então ela já pediu, é porque o órgão não tem muito o que fazer, porque se a gente conseguir esse programa não tem computador que suporte. Aí é meio complicado. Mas assim... dentro do possível ela incentiva isso.		Precisamos de um programa novo, ela já pediu para a organização providenciar. Porém, no setor não há computador que suporte o programa. A organização limita muito.
Ações que incentive os liderados a se apropriarem dos ideais e objetivos do gestor	S1G2 - Essa abertura que ela tem com todo mundo, que ganhou uma amizade com todo mundo, assim... <b>como a gente sabe que a frente do setor é ela, a cobrança toda é nela, pela amizade e por tudo que ela faz, eu acho, acredito que todo mundo se empenhe mais em fazer rápido, em fazer bem feito... porque sabe que o reconhecimento vai ser pra todo mundo e pra ela também ficar bem. [...]</b> E assim... por ela ser uma pessoa tão boa e tão legal com todo mundo, na forma de gerenciar mesmo a gente faz de tudo que a gente pode pra ajudar nesse sentido. Eu não sei se é intencional mas o jeito dela faz acontecer dessa forma.		A amizade dela, faz com que os servidores colaborem.
	S2G2 - <b>Esse jeito dela, por outro lado, isso acaba gerando na gente um senso de responsabilidade com a coisa.</b> Então, se a gente tem essa entrega toda, e esse respaldo, a gente... acho que, inconscientemente até... a gente dá em troca o nosso compromisso. [...] O senso de responsabilidade		O jeito dela gera na gente um senso de responsabilidade. A responsabilidade dela em

Relação entre o gestor e os servidores		<p>dela é muito grande, de cumprir todas as demandas e tal, e isso, claro, acaba passando pra gente, e a coisa acontece! Já teve situações assim, muito pesadas na gestão passada (do órgão), porque havia uma demanda muito forte, muito grande pra gente, todo mundo teve que viajar, mesmo as meninas que tem menino pequeno tiveram que viajar, então era uma coisa muito pesada, que a gente tinha que trabalhar fora do horário de expediente, né? Então foi bastante estressante.... mas a gente passou por tudo isso e sobrevivemos, muito por conta dessa capacidade dela de contornar as arestas e qualquer ... num momento de tensão, ela chegar, sentar pra conversar.</p>	cumprir com todas demandas é muito grande, isso passa pra gente.
		<p>S3G2 - Sei não, é porque ela tá tão dentro assim da gente, junto com a gente, que isso é automático assim, ela não tem muito de “fazer alguma coisa pra gente alcançar”.</p>	Ela está muito junto dos servidores, ela não precisa fazer algo para que a gente alcance.
	Como é a relação entre o Líder e os Liderados	<p>S1G2 - Quando começou profissional, porque quando ela chegou aqui eu já era supervisora e ela me manteve como supervisora, porque eu já conhecia como funcionava, assim... mas ela conversou comigo, falou que já tinha observado como era que o setor trabalhava e assim.. me deu esse voto de confiança, e a relação profissional da gente começou aí, e a gente sempre se deu muito bem. E depois... com o tempo a gente foi adquirindo uma relação pessoal, hoje a gente sai juntas, fora daqui... a gente já viajou juntas, então é bem legal.</p>	No início profissional, hoje de amizade. Saímos juntas, viajamos juntas.
		<p>S2G2 - Ela tem essa humanidade com a gente, isso é maravilhoso, participa de tudo, então a gente... eu não encaro ela nem como uma chefe.</p>	É característico da gestora essa humanidade. Não encaro ela como uma chefe.
		<p>S3G2 - É ótima, não tenho do que se queixar não, ninguém tem o que se queixar aqui dela, é ótima! É uma amigona.</p>	Ela é ótima, uma amigona. Ninguém tem o que reclamar.
	Identificação das necessidades dos servidores pelo Líder	<p>S1G2 - Eu falo até não sei nem se só pelo lado profissional. Mas pelo lado pessoal mesmo. Ela é muito observadora, então ela sempre tá de olho. A gente graças a deus a gente trabalha num setor que é muito bom assim... de relacionamento. Então a gente tem abertura muito pra falar com todo mundo, e ela conseguiu embora chegando depois, essa abertura também. Sempre conversa, chama. É bom, o clima fica muito bom aqui.</p>	Não só pelo lado profissional mas pessoal também. A gerente é muito observadora. Nosso setor é muito bom de relacionamento.
		<p>S2G2 - É uma pessoa muito humana, quando a gente tem necessidade de alguma coisa, problemas em casa, de família... eu mesmo passei por uma situação difícil, meu pai doente, meu pai faleceu, ela deu todo o apoio, mesmo sem ela nem saber que é um direito a licença, ela já se dispôs “olha, a gente dá um jeito aqui, pode ficar, ir lá resolver as coisas” mas eu... graças a Deus tinha a licença, e eu resolvi de uma forma administrativa mesmo. [...] Tem bastante, consegue, ajusta tudo olhe! Com relação a horário por exemplo, como aqui funciona de manhã e a tarde, então tem (nome de funcionário) que tem 3 meninas pequenas e ela só poderia vir de manhã, então ela conseguiu colocá-la de manhã. Aí tem outra que 2 dias na semana, então fica nessa... ajustando os horários de acordo com a necessidade de cada um,</p>	Ela é uma pessoa muito humana, atende sempre nossas necessidades pessoais ou profissionais. Se preocupa quando percebe que o servidor está com uma atitude atípica.

		as férias, na hora de férias pra combinar como é que faz. [...] Se chegar aqui de cara amarrada ela já vai perguntar “oxente, o que houve?” na hora! <b>Ela é amigona mesmo.</b>	
		S3G2 - Às vezes a pessoa chega bem calada, aí ela vai pergunta “o que é que tu tem, tu tá bem calada hoje, tá diferente”, ou comenta com outra pessoa “ou mulher, tu notou que essa pessoa tá tão quieta, deve tá com algum problema né? Eu vou conversar com ela” assim, essas coisas assim. Ela percebe até primeiro que todo mundo, ela é bem perceptiva.	A gerente percebe quando não estamos bem, tenta conversar.
	Ações que promovam ou Incentivem o crescimento do Liderado	S1G2 - Assim, de quem é servidor ela já procurou curso, já procurou saber, já foi falar lá na capacitação. E inclusive em aspectos assim... fora daqui, ela sempre tá conversando, sempre tentando ajudar pra melhorar, alguma coisa. <b>Tem gente que está aqui que não é... é contrato né? Ai ela sempre conversa pra tentar ver algum outro caminho, tentar ir trabalhando de outra forma, porque sabe que tá na incerteza aqui.</b>	Procura cursos que possam ser disponibilizados pelo órgão. Incentiva aos servidores com cargo comissionado a ver outros caminhos pois eles estão na incerteza.
		S2G2 - <b>Aqui mesmo nesse período, ela já solicitou cursos pra gente de capacitação</b> , porque na nossa área a tecnologia que a gente usa no trabalho ela tá sempre evoluindo. Hoje em dia já existe um aplicativo que é bem mais avançado, e já tem um tempo que ela solicitou e que a gente vem batalhando pra ver se consegue implantar aqui, agora precisa de fazer um curso de capacitação pra isso; eu tentei, eu botei lá em casa pra começar, mas não dá é muito complexo e diferente. Ai a gente tá pensando... e foi ela que começou essa batalha. A gente não conseguiu ainda, mas... ainda tem esperança, que aqui as coisas no órgão demora um pouquinho, e ainda mais agora nesse período de crise, as coisas não estão muito fáceis. Mas é isso, ela sempre procura.	Ela já solicitou cursos. Solicita programas para melhorar o trabalho no setor, e o curso para capacitação do manuseio do programa.
		S3G2 - <b>Quando tem algum curso, aí ela diz “porque vocês não fazem? Num sei o quê” coisa assim desse tipo.</b> Teve um negócio aí que lançou até aqui (nome da organização) sabe? Eu não lembro o que era, tava no site, que era pra pessoa se escrever e colocava o currículo... era aqui dentro mesmo, mas ela disse “porque vocês não fazem?!” ela tá sempre assim... é mais nesse sentido.	Quando ela toma conhecimento de um curso, incentiva os servidores a participarem.
	<b>Quadro de análises - Servidores Liderados por G3</b>		
<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Trechos</b>	<b>Significados</b>

Caráter das Recompensas	Recompensas pelo alcance de metas ou conclusão de atividades	<p>S1G3 - Na verdade eu não observo isso não, até eu acho que, ele poderia até lutar um pouco mais pelo pessoal dele né, em busca de alguma coisa a mais, algum reconhecimento, até em termos pecuniários. [...] tudo bem, é importante o agradecimento, reconhecimento... mas o pecuniário, financeiro, é mais importante.</p>	<p>Acredita que o gerente poderia procurar melhorias para seus servidores. Revela que elogios são importantes, mas o financeiro é mais.</p>
		<p>S2G3 - <b>Ele tenta ser igual com todos, eu acho que as vezes nesse igual com todos, ele não querer ficar recompensando um ou outro</b>, tal, porque apesar que tem uns que faz um trabalho, tem outros que fazem outros. Ele elogia né, mas recompensas diferentes dessa não tem. Já aconteceu nas outras gestões um ou outro ficava priorizando, recompensava de um modo... um jeito sei lá! As vezes um trabalhava mais tempo e dava uma folga. Alguma coisa desse tipo e acabava que essa pessoa ficava lá, como se dissesse “era o centro das atenções” e as outras pessoas eram esquecidas por não ter o mesmo nível ou fazer a mesma coisa. Aí ele tenta equilibrar isso aí. Ele trata todos por igual.</p>	<p>Ele trata todos por iguais, nisso, ele não dá recompensa a um ou a outro. Ele elogia</p>
		<p>S3G3 - Não tem recompensa. [...] Só se for um serviço extraordinário, aí a gente vai ter umas horas extras. Financeiro. Mas não é por ele não, ele pede e vai ter a autorização do presidente.</p>	<p>Não vê ações de recompensa.</p>
Processo de Delegação de Atividades	Critérios utilizados para delegação de atividades	<p>S1G3 - Acredito que ele leva em conta as habilidades que nós demonstramos no dia a dia, então ele direciona né?! “essa atividade aqui é pra fulano ó” porque? Porque ele já observou que quando a gente tá fazendo aquela atividade, então nós temos uma certa destreza. Ele já identifica o perfil, e designa que a gente vai fazer aquela tarefa x, porque ele viu que de outras vezes a gente já pegou uma certa prática e mostrou que consegue realizar aquele trabalho.</p>	<p>Ele leva em consideração as habilidades dos servidores.</p>
		<p>S2G3 - Ele tenta ter o critério de quem domina mais aquele assunto ali. O setor é dividido em duas partes, tem a parte do termo de referência e a parte de gestão. Então digamos que o assunto tem a ver com a gestão, então ele vai geralmente na pessoa que ele acha que está mais atenta a essa parte. Ele vê de acordo com o perfil da pessoa.</p>	<p>Quem domina mais o assunto. No setor existe uma pré-divisão dos trabalhos, ele direciona o serviço para a pessoa que está mais atenta a essa parte. Depende do perfil da pessoa.</p>
		<p>S3G3 - Cada um tem sua atividade no setor, cada um é responsável por alguma coisa do setor. Quando eu entrei foi ele que determinou a minha. Que no caso ele era supervisor e ele determinou “você fica com essa parte”.</p>	<p>Cada servidor é responsável por uma atividade e quem determinou foi o gestor.</p>



Processo de execução de atividades	Participação dos servidores na tomada de decisão	S1G3 - Não vejo muito isso acontecer. Ele pode até consultar outras esferas, instancias superiores, mas quando ele chega com algo decidido já tá decidido. Tenta as vezes adaptar um pouco a realidade das pessoas, mas não consulta “o que é que vocês acham disso” raramente, se eu vi isso, foram poucas vezes nesse período.	Não percebe essa ação. Ele consulta instancias superiores. Ele já vem com algo decidido e tenta adaptar um pouco a realidade. Raramente vi ele perguntando a opinião das pessoas.
		S2G3 - Ele sempre busca, antes dele tomar uma decisão ele consulta o que a gente vai achar pra poder tomar essa decisão. Ele não toma assim, de uma hora pra outra não. A não ser que seja de cima pra baixo já. Mas quando é uma decisão dele, ele aceita.	Antes de tomar uma decisão ele consulta o que os servidores irão achar. A não ser que seja uma ordem de cima pra baixo.
		S3G3 - Ele chama todos em conjunto, reunião, “Tá acontecendo isso, e vamos fazer assim”. [...] A gente fala e ele aceita.	Realiza reunião, expõe a situação e aceita sugestões.
	O líder passa/ensina individualmente as atividades	S1G3 - Isso aí ele faz isso, embora não tenha muito tempo porque ele concentra bastante coisa pra ele, aí até fica mais difícil fazer esse... como se diz? De passar o bizú por assim dizer, individualmente. Mas vez por outra ele tem que fazer isso.	Isso ele faz. Embora não tenha muito tempo, vez por outra ele tem que fazer isso.
		S2G3 - Quando nós temos dificuldade, ele chama na hora. “olha é desse jeito aqui” as vezes até meio sem querer ele mesmo faz a atividade pra gente, pra mostrar e depois a gente poder fazer em outra que apareça.	Quando os servidores têm dificuldade. As vezes ele realiza a atividade para mostrar aos servidores como devem proceder.
		S3G3 - Quando chega uma pessoa, um novato, ele faz isso. [...] Ele que me passou, foi assim; Passou pra mim. Agora assim.... Qualquer dificuldade que eu tenho, vou até ele.	Existe essa ação com pessoas novatas.
	Verificação da Execução das Atividades	S1G3 - Pontualmente ele faz a cobrança, pergunta como é que tá “iai, já concluiu? Ta faltando o que?” <b>então periodicamente ele pede esse feedback, de como é que tá sendo o trabalho. Efetivamente, de certa forma ele delega uma autonomia, e nós vamos realizando a tarefa,</b> e até nós mesmo quando estamos em determinado período, depois que a gente começou a fazer, quem tem compromisso... lógico, né? Se sente na obrigação de dá um feedback “olhe já fiz isso, tá assim, falta isso” pra poder ... até porque os processos vão tá ali sobre nossa responsabilidade, agora mais o eletrônico, que ninguém vê nada em cima da mesa, então a gente tem que informar mesmo “olha já tá no ponto disso, falta chegar esse documento, aquele” pra ele ter uma noção de como tá.	Realiza pontualmente a cobrança pela conclusão das atividades. Delega autonomia. Pede feedback da execução da atividade. Os próprios servidores sentem necessidade de mostrar como está sendo a execução da atividade.

		<p>S2G3 - No dia a dia ele vai perguntando né?! Ele tem um quadro lá e vai vendo as atividades, então ele lembra “tá com (S2G3)” então ele chega lá “(S2G3), como é que tá o andamento desse processo”, “é necessário eu fazer alguma outra atividade? Você já tá dando conta? Precisa de alguma ajuda?”, geralmente ele chega assim, ou quando a gente tá com dificuldade, a gente chega pra ele, e ele dá um norte né!? Do que fazer. Porque as vezes não depende só do setor, depende da empresa, ou de outro setor também, aí ele vai dá um norte e dá uma agilizada.</p>	<p>o gestor vê com quem está as atividades, e questiona o andamento, se o servidor está necessitando de alguma ajuda.</p>
		<p>S3G3 - Ele não gosta muito de ver a gente parado não, pra falar a verdade.... ele não gosta, se ele vê a gente parado... assim... pronto, esse período que tá um pouco parado, ele fica em cima querendo que a gente faça alguma coisa. <b>Ele cobra a conclusão do serviço, ele também acompanha, ele chega pergunta como é que tá o serviço, se tá perto de resolver, qualquer dúvida que a gente tiver pode chegar pra ele que ele ajuda.</b></p>	<p>O gestor não gosta de ver os servidores parados. Cobra conclusão do serviço, acompanha, tira dúvidas.</p>
	Incentivo ao liderado em rever velhos problemas em busca de novas soluções	<p>S1G3 - Isso aí ocorre, é raro também, mas ocorre. Principalmente, por exemplo, quando há uma mudança na gestão. Aí vem novas rotinas, aí ele tem que fazer isso, senão, não anda. Não sai do jeito que o novo gestor que assumiu ele quer q as coisas aconteçam. Ele se vê obrigado a fazer isso efetivamente. [...] incentivar <b>a melhorar o serviço ... não, de maneira muito tímida, talvez por força de alguma nova legislação que entra em vigor, alguma exigência de algum..., mas espontaneamente, eu não identifico isso.</b></p>	<p>Segundo o servidor, ocorre raramente. Quando há mudança na gestão da organização ele se sente obrigado a mudar a rotina e orientar os servidores a se adequarem. O gestor incentiva a melhorar o serviço por força de alguma legislação, alguma exigência.</p>
		<p>S2G3 - Quando eu entrei em 2013 para cá, mudou muita coisa, ele não é gerente desde 2013 para cá, mas aí, já duas vezes que ele foi, então daí ele já modificou uma parte, agora modificou novamente... e melhorou bastante. Quanto a uma mudança nas nossas atividades, nós tentamos levar e conversar, né? Tentamos chegar pra ele e ver se ele concorda. Geralmente ele concorda. Ele analisa né?! Iai se cabe, aí ele vai e aceita.</p>	<p>O servidor percebe que da primeira vez que ele foi gerente, ele mudou algumas coisas; agora mudou novamente e melhorou bastante. Quanto a uma mudança nas nossas atividades, levamos a ele, se a mudança for cabível, ele vai aceitar.</p>

Relação entre o gestor e os servidores	Ações que incentive os liderados a se apropriarem dos ideais e objetivos do gestor	S3G3 - Porque quando eu entrei aqui já era desse jeito, né? [...] aí desde que eu entrei que é desse jeito. Eu não vi mudanças, só quando muda de gestor, do gerente, que cada um tem sua maneira né? De trabalhar. Aí é isso, é sempre a mesma coisa.	Os serviços sempre são os mesmos. Há uma mudança na dinâmica quando muda o gestor, mas é sempre a mesma coisa. Não percebe mudanças nas atividades.
		S1G3 - Não, eu não vejo muito essa parte daí, não, não percebo. É... ocasionalmente, faz muito tempo que a gente não tem uma reunião de setor, pra dar uma certa checada, ver como é que estão as coisas, algum gargalo... mas eu não vejo essa parte aí não.	O servidor não vejo essa ação. Faz muito tempo que não tem uma reunião de setor.
		S2G3 - Ele faz um jeito que a gente trabalhe, sim! Só não sei como. Mas ele mandar a gente fazer alguma coisa ... Nós vamos fazendo e com aquela preocupação do prazo que ele determina.	A atividade é realizada com a preocupação dos prazos que o gerente determina.
		S3G3 - Ele assim... o setor é muito unido, o pessoal ali é muito unido e desde que eu entrei eu vejo isso. Que ele faz a integração dos servidores ali da sala, do setor.	O gestor realiza a integração do servidor.
	Como é a relação entre o Líder e os Liderados	S1G3 - Eu diria assim, que é uma relação profissional, é uma boa relação profissional e em mão dupla, nós nos entendemos bem, agora assim, não sai muito do âmbito profissional.	Relação profissional
		S2G3 - A gente tem uma relação de amizade mesmo, até fora do órgão, uma pessoa ótima ele, e nós dividimos né, aqui ele é meu chefe, ele é meu líder e eu sou o liderado.	Fora da organização há uma relação de amizade.
		S3G3 - Mais profissional. É bem assim: eu tenho acesso, é uma pessoa acessível. Ele não é um líder que eu não posso chegar até ele, autoritário; ele a gente pode chegar e tal, aí conta com ele, e ele procura ajudar.	Relação profissional. É um líder acessível, ajuda os servidores nos trabalhos diários.
	Identificação das necessidades dos servidores pelo Líder	S1G3 - Olhe, no campo profissional, ele consegue perceber, embora não possa fazer muita coisa pra mudar ou não tenha as condições necessárias pra fazer. No campo pessoal é possível que isso aconteça, mas de maneira bem mais discreta.	Na área profissional ele percebe, porém, é limitado pela organização para realizar alguma coisa que possa interferir gerando uma melhoria. No campo pessoal possa ser que aconteça de forma muito discreta.
		S2G3 - Eu as vezes estou um pouco calado demais, ele sabe que eu brinco muito lá no setor, ele chega lá “tá acontecendo alguma coisa?” aí ele já dá um norte para querer a gente conversar, se é alguma coisa do setor. E é como eu disse, ele já conhece o setor, pessoas á muito mais tempo. Então ele já tem essa parte ... ele percebe. Nessa gestão ele tá mais assim, de chegar e perguntar; antes era mais de trabalhar... chegava lá e dizia “Olhe, tou achando você meio assim”, não ia diretamente, agora ele já vai direto.	De acordo com a resposta do servidor, o gerente conhece as pessoas do setor a muito tempo, se há algo estranho ele percebe logo. Na gestão passada ele não ia direto ao

			assunto, hoje ele já pergunta o que está acontecendo.
		S3G3 - Eu acho que sim, vou falar da minha parte né? que eu tenho um problema pessoal, que eu tenho um esposo que é doente, que faz tratamento de saúde, e qualquer coisas assim... que eu tiver que me ausentar ele nunca colocou empecilho, agora assim... eu me ausento num horário, venho no outro. Eu nunca falto, eu compenso	A servidora revela que possui problema de saúde na família, e quando precisa se ausentar o gestor nunca colocou empecilho.
	Ações que promovem ou Incentivem o crescimento do Liderado	S1G3 - <b>Pode até ocasionalmente ele receber alguma proposta, de algum tipo de capacitação, e recomendar, ou designar, mas isso é muito raro de acontecer.</b> Ele próprio não busca, não vai atrás né? Assim, eu vejo ele uma pessoa que, ele tem muito conhecimento que ele gosta disso, estudar e pesquisar, mas eu acho assim, que fica muito restrito só pra ele. E aqui acolá pontualmente, alguma outra pessoa que tenha interesse em comum com ele, seja mais íntimo, mais próximo. Eu não... mas tudo bem né? É um perfil, é o perfil dele.	Pode receber alguma proposta de capacitação e recomendar ou designar um servidor para realizar, mas isso é muito raro. Ele não busca.
		S2G3 - <b>Ele incentiva muito a estudar, cada um na sua área né,</b> porque lá no setor é bem diversificado é direito, contabilidade, arquivologia, administração, aí cada um com seus conhecimentos, ele incentiva muito a estudar. As vezes tem os cursos, e ele “é bom você fazer”, ele mesmo chega lá e “vai ter um curso, de tal dia a tal dia, é bom... quem é que quer fazer aqui? É bom pra vocês...” iai ... <b>até mesmo porque tem gente como eu que sou de outra área, e preciso de atualização para se adaptar ao que eu tou fazendo no setor, ele tem essa vontade ne? De sempre tá em cima de estudos, em busca de melhorias... essas coisas. Incentiva.</b>	O gestor incentiva a estudar. Quando sabe que haverá cursos, ele indica ao servidor.
		S3G3 - <b>Quando tem cursos aqui, que o (nome do órgão) fornece, ele sempre procura colocar o servidor pra fazer curso. Cada um na sua área.</b> [...] Quando é disponibilizado, ele fala “tem esse curso aqui, se inscreva, vai ser bom, tal” se puder vai, se não... mas ele sempre indica o servidor.	Quando o órgão fornece cursos, ele incentiva os servidores a participarem se for na área deles.